

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CONTEXTO AMBIENTAL, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo em pequenas empresas
paranaenses.

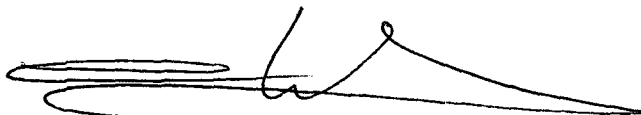
CAMILLA BARRETO RODRIGUES COCHIA

CURITIBA

2002

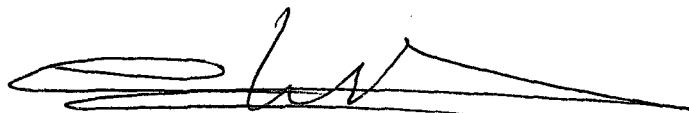
**“CONTEXTO AMBIENTAL, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM
PEQUENAS EMPRESAS PARANAENSES”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**

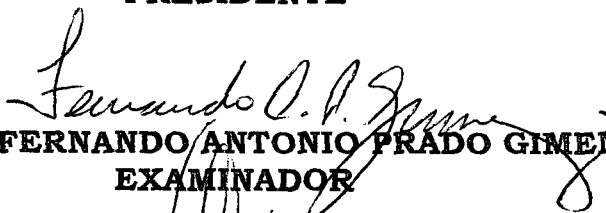


**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**



**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
PRESIDENTE**



**PROF. DR. FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ
EXAMINADOR**



**PROF. DR. JOÃO CARLOS DA CUNHA
EXAMINADOR**

CAMILLA BARRETO RODRIGUES COCHIA

**CONTEXTO AMBIENTAL, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo em pequenas empresas
paranaenses.**

**Dissertação apresentada como requisito parcial para a
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em
Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Clóvis L. Machado-da-Silva, PhD.

CURITIBA

2002

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me iluminado para empreender esta obra.

À minha família pelo apoio, estímulo e incentivo incondicionais.

Ao Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva, pela oportunidade, pelo estímulo, apoio, incentivo, e principalmente pelas valiosas lições, pela dedicação e pelo carinho que me dispensou ao longo desta jornada.

À Prof^a. Dr.^a Terezinha Aparecida Guedes por suas idéias e por sua ajuda na análise estatística dos dados, que contribuíram muito para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Fernando A. P. Gimenez pela amizade, pelo incentivo e pela atenção a mim dispensados.

Ao Prof. Dr. Paulo Sérgio Grave de Andrade pela amizade e pelo estímulo.

À Adélia Junglos Alves e Leila Larson pela paciência e dedicação ao longo desses anos.

À Juliana da Silva Shimonishi, companheira de todas as horas.

À todas as indústrias que prontamente responderam aos questionários enviados e demonstraram interesse pela pesquisa, contribuindo para o desenvolvimento de um trabalho acadêmico.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução desta pesquisa.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	IV
SUMÁRIO.....	V
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	VIII
RESUMO.....	X
ABSTRACT.....	XI
 1. INTRODUÇÃO.....	 01
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	03
1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	04
1.3. JUSTIFICATIVA: PRÁTICA E TEÓRICA.....	04
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	06
 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	 08
2.1. CONTEXTO AMBIENTAL.....	08
2.1.1. Distúrbios ambientais e mudança organizacional.....	20
2.1.2. Competitividade Organizacional.....	23
2.2. ESQUEMAS INTERPRETATIVOS.....	28
2.3. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	33
2.4. CONTEXTO AMBIENTAL, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	46
 3. METODOLOGIA.....	 51
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	51
3.1.1. Perguntas de Pesquisa.....	51
3.1.2. Apresentação das Variáveis.....	52
3.1.3. Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis.....	52
3.1.4. Definição de Outros Termos Relevantes.....	55
3.2. DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA.....	55

3.2.1. População e Amostragem.....	55
3.2.2. Delineamento da pesquisa.....	58
3.2.3. Dados: fonte e coleta.....	60
3.2.4. Facilidades e dificuldades na coleta de dados.....	62
3.2.5. Dados: tratamento.....	64
3.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	68
 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE 1.....	70
4.1. O CONTEXTO MACROECONÔMICO E A SITUAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA.....	71
4.1.1. Contexto da indústria paranaense.....	82
4.1.2. Caracterização do setor do vestuário e o ambiente técnico.....	85
4.1.3. Caracterização do setor alimentício e o ambiente técnico.....	102
4.2. VALORES AMBIENTAIS DECORRENTES DA ANÁLISE DO AMBIENTE TÉCNICO: INDÚSTRIAS DE VESTUÁRIO E ALIMENTÍCIA.....	119
4.3. O AMBIENTE INSTITUCIONAL DAS INDÚSTRIAS DE VESTUÁRIO E DE ALIMENTOS.....	121
4.3.1. Definição do Contexto Internacional.....	123
4.3.1.1. Contexto internacional e o setor de vestuário.....	125
4.3.1.2. Contexto internacional e o setor de alimentos.....	126
4.3.2. Definição do Contexto Nacional.....	128
4.3.2.1. Contexto nacional e o setor de vestuário.....	130
4.3.2.2. Contexto nacional e o setor de alimentos.....	131
4.3.3. Definição do Contexto Regional/Local.....	133
4.3.3.1. Contexto regional/local e o setor de vestuário.....	135
4.3.3.2. Contexto regional/local e o setor de alimentos.....	137
 5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE 2.....	140
5.1.DEFINIÇÃO DE <i>CLUSTERS</i> : CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA.....	140
5.1.1. Indústria de Vestuário.....	140
5.1.2. Indústria de Alimentos.....	142
5.1.3. Comentários Finais.....	144
5.2.DEFINIÇÃO DE <i>CLUSTERS</i> : POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	146

5.2.1. Indústria de Vestuário.....	148
5.2.2. Indústria de Alimentos.....	152
5.2.3. Comentários Finais.....	158
6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	160
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	169
SUMÁRIO DOS ANEXOS.....	177

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Ambientes Técnico e Institucional.....	16
Quadro 2	Algumas observações dos quadrantes.....	16
Quadro 3	Variando Ênfases – Três pilares das instituições.....	18
Quadro 4	Análise do Ambiente Técnico – Pressões Competitivas.....	24
Quadro 5	Exemplos de Vieses Cognitivos em Decisões Estratégicas.....	30
Quadro 6	Análise do Posicionamento Estratégico.....	44
Quadro 7	Categorias Estratégicas de Miles e Snow.....	46
Quadro 8	Dimensões do Ambiente Técnico da Indústria do Vestuário.....	96
Quadro 9	Dimensões do Ambiente Técnico da Indústria de Alimentos.....	111
Quadro 10	Setor do Vestuário e Valores Ambientais.....	119
Quadro 11	Setor de Alimentos e Valores Ambientais.....	120
Quadro 12	Níveis de análise ambiental: diferenças básicas.....	122
Quadro 13	Conjunto de valores ambientais da indústria de vestuário: contexto internacional.....	126
Quadro 14	Conjunto de valores ambientais da indústria de alimentos: contexto internacional.....	128
Quadro 15	Conjunto de valores ambientais da indústria de vestuário: contexto nacional.....	131
Quadro 16	Conjunto de valores ambientais da indústria de alimentos: contexto nacional.....	133
Quadro 17	Conjunto de valores ambientais da indústria de vestuário: contexto regional/local.....	136
Quadro 18	Conjunto de valores ambientais da indústria de alimentos: contexto regional/local.....	139
Quadro 19	Análise do Posicionamento Estratégico: Indicadores.....	147
Quadro 20	Características da Amostra: Indústria do Vestuário.....	149
Quadro 21	Interpretação das respostas para posicionamento estratégico: Grupo 1 - vestuário.....	150
Quadro 22	Interpretação das respostas para posicionamento estratégico: Grupo 2 - vestuário.....	152
Quadro 23	Estratégias de competição predominantes nos grupos 1 e 2 de vestuário.....	152
Quadro 24	Características da Amostra: Indústria de Alimentos.....	153
Quadro 25	Interpretação das respostas para posicionamento estratégico: Grupo 1 - alimentos.....	154
Quadro 26	Interpretação das respostas para posicionamento estratégico: Grupo 2 - alimentos.....	156
Quadro 27	Interpretação das respostas para posicionamento estratégico: Grupo 3 - alimentos.....	157

Quadro 28	Estratégias de competição predominantes nos grupos 1, 2 e 3 de alimentos.....	158
Figura 1	A organização e seu ambiente.....	09
Figura 2	Legitimidade social como um recurso organizacional.....	12
Figura 3	Fatores de precipitação, fatores de facilitação e mudança estratégica....	22
Figura 4	Estratégias deliberada e emergente.....	36
Figura 5	Dimensões da competitividade.....	47
Figura 6	Configuração do mercado de vestuário.....	94
Tabela 1	Evolução do número de fusões e aquisições no Brasil por setor.....	77
Tabela 2	A indústria de confecções no Brasil (em 1999).....	86
Tabela 3	Números do setor do vestuário em 29/03/2001.....	87
Tabela 4	Custos de mão-de-obra (dólar/hora).....	87
Tabela 5	Comparativo das importações e exportações do setor do vestuário.....	90
Tabela 6	Questões referentes ao Posicionamento Estratégico: Indústria do Vestuário.....	149
Tabela 7	Questões referentes ao Posicionamento Estratégico: Indústria de Alimentos.....	154
Gráfico 1	Grupos de Contexto de Referência: Indústria do Vestuário.....	141
Gráfico 2	Grupos de Contexto de Referência: Indústria de Alimentos.....	143
Gráfico 3	Grupos de Posicionamento Estratégico: Indústria do Vestuário.....	149
Gráfico 4	Grupos de Posicionamento Estratégico: Indústria de Alimentos.....	153

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido a partir da percepção das mudanças que vêm ocorrendo atualmente e que têm influenciado o desenvolvimento e o crescimento das organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. A internacionalização dos mercados, a abertura econômica brasileira, a implantação do Plano Real, em meados de 1994, a desvalorização cambial em janeiro de 1999, e o conseqüente acirramento competitivo, demonstram a complexidade do ambiente em que as empresas estão atuando. Nesse contexto, tem-se tornado importante entender como os dirigentes de pequenas empresas tentam dar-lhes uma orientação específica, tendo em vista que elas são parte fundamental da dinâmica das economias desenvolvidas ou em desenvolvimento, uma vez que são impulsionadoras dos mercados, geradoras de oportunidades e proporcionadoras de empregos. Assim, em função do importante papel que as pequenas empresas representam para a economia de um país, este trabalho orienta-se para a busca de explicações sobre as escolhas e ações estratégicas que considerem a influência fundamental das idéias de seus proprietários ou executivos principais no destino delas. Pretende-se demonstrar que a posição competitiva de uma pequena empresa depende da interpretação que um dirigente tem do ambiente no qual se insere. Dessa forma, são consideradas as pressões ambientais competitivas exercidas pelo contexto técnico, ou seja, pressões no sentido de desempenho e produtividade, e pelo institucional, tendo em vista a necessidade de conformidade à padrões estabelecidos na sociedade. Além disso, são analisados os esquemas interpretativos dos dirigentes, visando a ajudar a explicar por que as organizações, diante de pressões ambientais semelhantes, atuam de formas diferentes. Desse modo, foram selecionados dois setores produtivos paranaenses – a indústria de vestuário e de alimentos – de maneira que o comportamento das pequenas plantas industriais no período de 1998 a 2001 pudesse ser verificado, em termos de posicionamento estratégico. O estudo é de natureza descritivo-quantitativa, uma vez que se utiliza da quantificação na coleta e no tratamento dos dados. Finalmente, as organizações de cada um dos setores foram agrupadas de acordo com as semelhanças encontradas, no que se refere à posicionamento estratégico e ao contexto ambiental de referência – aquele pelo qual as empresas guiam as suas ações e por meio do qual orientam suas estratégias competitivas. A análise de agrupamento realizada minimiza a variação das características dentro do grupo, de modo que foi possível reunir as organizações com posicionamentos estratégicos e esquemas interpretativos semelhantes e verificar as principais diferenças entre os grupos encontrados.

ABSTRACT

The present Study has been carried out based on changes that have been occurring nowadays and that have brought about the development and the emerging of organizations of small, medium and large sizes. The globalization, the opening of the Brazilian economy, the establishment of a new currency - "Real"- in 1994, the depreciation of the currency and consequent increase in competition show the complexity of the environment in which companies are operating. In this context, understanding how chief executives of small companies are trying to give them a specific orientation has become very important given that these companies are a fundamental part of the dynamics of developed economies or economies in the process of development considering they are the market boosters, creators of opportunities and generators of employment. So, due to the important role that small companies play in the economy of a country this study seeks for explanations for the choosing of strategical actions that might take into consideration the fundamental influence of ideas of entrepreneurs and chief executives in these small companies. This study hereby aims to demonstrate that the competitive position of a small company depends on how its chief executive interprets the environment in which the company operates. In this way, competitive environmental pressures exerted by the technical context are considered, i.e. pressures regarding performance and productivity as well as by the institutional context bearing in mind the necessity of conformity with the standards set in the society. Apart from that, the executives' interpretative schemes are also analyzed with the intention of helping explain why organizations act in different ways even when facing similar environmental pressures. Therefore, two productive sectors in the state of Paraná have been selected - the clothing and the food industries – so that the behavior of small industrial plants operating during the period between 1998 and 2001 could be examined in terms of strategical positioning. This is a descriptive-quantitative study as it utilizes the quantification in the collection and treatment of data. For last, the organizations belonging to each of the sectors just mentioned were grouped according to the similarities found in their strategical positioning and referential environmental context – the one by which companies guide themselves and orientate their competitive strategies. The cluster analysis carried out minimizes the variation of the characteristics in the group and thus it was possible to bring together the organizations with similar strategical positions and interpretative schemes in order to verify the main differences found in the two groups.

1. INTRODUÇÃO

Pretende-se desenvolver o presente trabalho a partir da percepção das mudanças que vêm ocorrendo atualmente e que têm influenciado o desenvolvimento e o crescimento das empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. A concorrência acirrada, a internacionalização dos mercados, a tecnologia da informação e a necessidade crescente de satisfação dos clientes podem demonstrar a complexidade do ambiente em que as empresas estão atuando.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), principalmente a partir das décadas de 50 e 60 tem ocorrido uma aceleração no ritmo das mudanças ambientais, nos níveis tecnológico e de produtos, bem como no social e político. Segundo os autores, dois fatores são fundamentais para essa aceleração: (i) o aumento de frequência das mudanças que afetam a organização e (ii) a velocidade com que as mudanças se difundem. Na década de 70, a expansão multinacional, os avanços tecnológicos e as mudanças estruturais na economia adquirem maior importância e exercem maior influência nas organizações (Ansoff, 1983).

A aceleração das mudanças criou, segundo Morgan (1996), o ambiente turbulento, que consiste em contínua transformação, trazendo constantemente novos desafios para as organizações, incluindo o aumento da competitividade e dos padrões de concorrência. Nesse sentido, percebe-se que a estratégia assume um papel fundamental nos processos de decisão das organizações.

Há trinta anos, estratégia empresarial era área de estudo acadêmico ainda emergente e atividade primordialmente intuitiva das empresas (Montgomery e Porter, 1998). Hoje essa área está mais amadurecida e a elaboração de estratégias é um processo desenvolvido nas organizações. Durante todos esses anos, o ambiente das empresas tornou-se intensamente mais complexo. A questão interna seguiu o mesmo caminho, tornando mais difíceis as opções em termos de coordenação e aplicação de recursos. Reagindo às pressões, a estratégia se foi transformando de uma preocupação de alto nível, exclusiva de grandes empresas, em uma necessidade para organizações de qualquer porte.

A necessidade de um gerenciamento estratégico decorre do fato de que as pequenas e médias empresas desempenham um papel importante no contexto econômico de qualquer país: elas são responsáveis por grande parte da produção e dos serviços colocados à disposição na sociedade. No Brasil, as empresas de pequeno e médio portes são responsáveis por aproximadamente 59% da oferta de emprego, 42% dos salários pagos e 48 % de tudo o que é produzido no país (Brito, 1998).

De acordo com Lima (1999), estudiosos acreditam que as pequenas e as médias empresas possuem dois pontos fortes importantes: (i) utilizam trabalho intensivo em mão-de-obra, e (ii) usam técnicas de produção relativamente simples, o que vem ao encontro da abundância de trabalho e da carência de capital na maioria dos países em desenvolvimento. Além disso, destacam que os pequenos negócios muitas vezes têm sucesso por atenderem a mercados limitados ou especializados, que não representam atrativos para as empresas maiores.

Segundo Tavares (1982), o destino das pequenas e médias empresas nas economias industrializadas não é o desaparecimento como consequência da concentração industrial, mas a modificação de sua posição nesse sistema, procurando nichos na economia onde a produção em pequena escala seja mais produtiva, eficiente e rentável do que a produção em grande escala. Essas organizações, principalmente as pequenas plantas industriais, devem aproveitar suas vantagens com relação à flexibilidade no que se refere à mão-de-obra, mudanças nas características do produto e nas tendências de consumo, em virtude do relativamente baixo capital empregado e da tecnologia que permite adaptações. Solomon (1986) constata que a pequena empresa sobrevive por estar mais perto do mercado, o que possibilita responder rapidamente às mudanças que nele ocorrem. Dessa maneira, "uma das vantagens mais significativas da pequena empresa sobre seus concorrentes de maior porte é sua maior rapidez e flexibilidade de ação" (Solomon, 1986, p. 47).

Nesse contexto, tem-se tornado importante entender como os dirigentes de pequenas empresas tentam dar-lhes uma orientação específica, tendo em vista que elas são parte fundamental da dinâmica das economias desenvolvidas ou em desenvolvimento. São impulsionadoras dos mercados, geradoras de oportunidades e proporcionadoras de empregos. No caso brasileiro, em particular, de acordo com Gonçalves (1976), "a contribuição da grande empresa ao aumento da produtividade através de economias de

escala e da modernização tecnológica não foi manifestamente importante [...]. Muito pelo contrário, é freqüente encontrar mais exemplos de modernização tecnológica e de maior aumento da produtividade justamente no nível da pequena empresa”.

Em função do importante papel que as pequenas empresas representam para a economia de um país, e considerando-se que tais organizações são um campo fértil de estudo, ainda pouco explorado, este trabalho orienta-se para a busca de explicações sobre as escolhas e ações estratégicas que considerem a influência fundamental das idéias de seus proprietários ou executivos principais no destino delas. Em outras palavras, pretende-se demonstrar que a posição competitiva de uma pequena empresa depende da interpretação que um dirigente tem do ambiente no qual se insere.

Dessa forma, são consideradas as pressões ambientais competitivas exercidas pelo contexto técnico, ou seja, pressões no sentido de desempenho e produtividade, e pelo institucional, tendo em vista a necessidade de conformidade a padrões estabelecidos na sociedade. Além disso, são analisados os esquemas interpretativos dos dirigentes, visando a ajudar a explicar por que as organizações, diante de pressões ambientais semelhantes, atuam de forma diferenciada (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A partir das considerações precedentes, pode-se apresentar como tema de pesquisa o papel dos esquemas interpretativos na formulação e na escolha de direções ou estratégias das pequenas empresas, em face do ambiente competitivo no qual essas organizações se inserem. Segundo Gimenez (2000), a escolha de uma direção estratégica pode ser associada à avaliação que os dirigentes fazem de seu ambiente competitivo. Nesse sentido, a maior parte da literatura sobre estratégia indica a necessidade de avaliar o ambiente competitivo como passo importante no processo de formulação estratégica; e essa avaliação pode ser influenciada pela cognição dos dirigentes, que pode, direta ou indiretamente, afetar as decisões estratégicas.

Assim, o problema de pesquisa proposto é:

De que modo os esquemas interpretativos dos dirigentes atuaram como mediadores do posicionamento estratégico de pequenas empresas dos setores industriais de vestuário e de alimentos, em face de pressões ambientais competitivas, no período de 1998 a 2001?

1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar de que maneira os esquemas interpretativos dos dirigentes de pequenas empresas atuaram como mediadores das estratégias de ação dessas organizações, tendo em vista o contexto ambiental (ambientes técnico e institucional) no qual se inserem.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- descrever o contexto ambiental das empresas em estudo, em especial no que concerne às pressões competitivas nos níveis local, regional, nacional e internacional;
- identificar o contexto ambiental de referência (local, regional, nacional e internacional) das empresas em estudo;
- identificar os esquemas interpretativos dos dirigentes do nível estratégico;
- identificar as estratégias de ação implementadas pelas organizações em estudo;
- analisar a relação entre posicionamento estratégico, pressões competitivas do contexto ambiental e esquemas interpretativos.

1.3. JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

O objetivo primordial deste estudo é analisar a situação das pequenas empresas vestuaristas e alimentícias do Paraná frente às mudanças experimentadas pela

economia brasileira nos anos 90, as quais implicaram em pressões competitivas, especialmente no que tange à globalização e à abertura comercial, por um lado, e ao Plano Real e à estabilização monetária, por outro. O período em estudo, 1998 a 2001, foi determinado tendo-se em vista a desvalorização cambial ocorrida em janeiro de 1999, após um período de aproximadamente quatro anos e meio, marcado pela sobrevalorização do real frente à moeda norte-americana. O que se pretende é destacar o significado dessas modificações para as indústrias e identificar as respostas por elas atribuídas, materializadas pelo posicionamento estratégico adotado. O corte setorial, por sua vez, justifica-se pela crescente importância dessas indústrias - vestuário e alimentos - na economia paranaense.

Em vista do papel fundamental que as pequenas empresas exercem no desenvolvimento da sociedade, promovendo e incentivando ações empreendedoras, percebe-se uma oportunidade para estudá-las, considerando o tamanho como fator crucial na habilidade de responder à competição. Essa preocupação envolve a capacidade da organização de responder às transformações ambientais e às pressões competitivas de uma maneira que possibilite o desenvolvimento sustentável, ou seja, a permanência no mercado e um possível crescimento. Pode-se perceber o grande número de pequenas empresas que não sobrevivem a longo prazo, o que pode sugerir que o papel exercido pelo dirigente de nível estratégico é decisivo na elaboração e na implementação de estratégias, em face do contexto ambiental no qual se encontra.

Considerando-se que no caso de pequenas empresas o empreendedor é o principal ator – se não o único – no comportamento estratégico, é de extrema importância a exploração dos esquemas interpretativos, ou seja, valores e crenças que operam como quadro de referência para a ação organizacional, as quais, juntamente com o ambiente, influenciam as ações dos dirigentes e as estratégias adotadas. De acordo com Gimenez (2000, p.13), “apesar do grande número de estudos relacionados à administração estratégica em pequenas empresas, parece que as razões que levam a determinadas escolhas estratégicas feitas por empreendedores neste tipo de empresa ainda não são claramente entendidas”. Assim, percebe-se que, como na pesquisa em administração estratégica de grandes empresas, o que está faltando na área é a atenção aos aspectos cognitivos.

Nesse sentido, a justificativa teórica desta pesquisa está voltada à contribuição para a construção do entendimento sobre estratégia organizacional, procurando mostrar que as escolhas estratégicas que acontecem em pequenas empresas são influenciadas pela interpretação dos seus dirigentes, bem como pelo contexto no qual elas operam. Nota-se, entretanto, que a influência do contexto parece intermediada pela interpretação que os estrategistas fazem dele. A justificativa prática, por sua vez, decorre da intenção de realizar estudos que busquem esclarecer algumas questões relacionadas às diferentes direções tomadas por diferentes empresas em setores e ambientes competitivos equivalentes, as quais podem traduzir-se em sucesso ou fracasso para as organizações envolvidas.

A questão referente às diferentes direções é intrigante, tendo-se em vista que, em princípio, as pequenas empresas que competem em um mesmo setor estão sujeitas a pressões competitivas e mudanças ambientais semelhantes; porém, apesar da similaridade de porte e de contexto ambiental, é evidente que as estratégias adotadas são distintas, tendo em vista a não-permanência de algumas organizações no mercado. Desse modo, a preocupação volta-se para os dirigentes, pois suas ações determinam o caminho a ser seguido e as conseqüências posteriores, isto é, algumas empresas podem ser muito bem-sucedidas, enquanto outras não conseguem competir e sobreviver.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo encontra-se dividido em seis capítulos. No primeiro consta a introdução, onde são abordadas questões pertinentes à temática do estudo, seguida do tema e do problema, além dos objetivos e da justificativa para a realização da pesquisa. No segundo é apresentada a base teórico-empírica que fundamenta a presente proposta. Essa encontra-se organizada em quatro partes: (i) discussões sobre contexto ambiental, envolvendo a visão da organização como sistema aberto, que influencia e é influenciado pelo ambiente, conceitos de ambiente técnico e institucional, bem como de pressões competitivas; (ii) estratégias organizacionais, enfatizando a vertente cognitiva, que sugere que as decisões e ações estratégicas (posicionamento) são mediadas pela interpretação que os dirigentes têm do ambiente no qual se inserem; e (iii) esquemas interpretativos,

destacando dois de seus componentes, os valores e as crenças. Finalmente, a última seção engloba os três principais aspectos teóricos do estudo.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que norteiam o estudo, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos. São apresentadas as perguntas de pesquisa, as variáveis, bem como suas definições constitutivas e operacionais, e a definição de outros termos relevantes para a verificação proposta. Além disso, são apontados o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra em estudo, e as fontes e o tratamento dos dados coletados.

O capítulo quatro apresenta a primeira parte da descrição e análise dos dados. Nele encontram-se os dados referentes ao contexto macroeconômico e à situação da indústria brasileira, envolvendo a caracterização dos setores de vestuário e alimentício, bem como os principais valores que envolvem o ambiente técnico e institucional nessas indústrias, obtidos por meio de fontes secundárias. O quinto capítulo, por sua vez, apresenta a análise dos dados primários da pesquisa – obtidos mediante análise dos questionários -, evidenciando o posicionamento estratégico e o contexto ambiental de referência dos grupos de organizações encontrados.

Finalmente, o sexto capítulo refere-se às conclusões que puderam ser extraídas das análises realizadas, bem como apresenta algumas recomendações para futuras pesquisas. Na sequência, são apresentadas as referências bibliográficas e os anexos, que serviram como base para a elaboração deste estudo.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

No capítulo anterior foram delineados o problema, os objetivos e a justificativa deste estudo. Procurando entender e analisar a relação existente entre o ambiente - dimensão crucial para a determinação de meios de ação que promovam a sobrevivência; os esquemas interpretativos - que procuram entender como os tomadores de decisão podem captar e interpretar a realidade; e o posicionamento estratégico, pretende-se, neste capítulo, desenvolver um referencial teórico-empírico capaz de sustentar a pesquisa proposta.

A elaboração da base teórica que respalda este estudo foi dividida em três partes: (i) contexto ambiental, que envolve os conceitos de ambiente, enfatizando o técnico e o institucional, bem como questões relativas à mudança e às pressões competitivas; (ii) os esquemas interpretativos e (iii) diversos estudos sobre estratégias organizacionais. A partir dessa estrutura, procura-se deixar evidentes os principais conceitos que compõem o problema de pesquisa, assim como determinar as abordagens utilizadas neste trabalho.

2.1. CONTEXTO AMBIENTAL

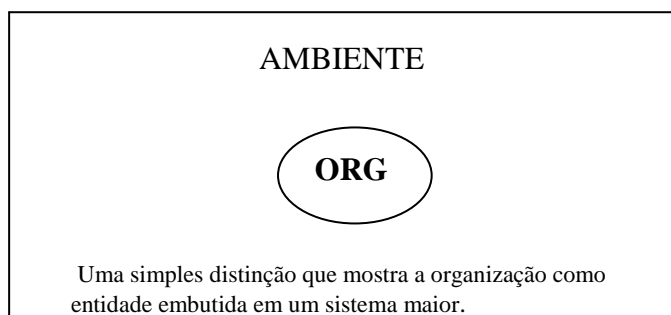
No estudo das organizações e das teorias administrativas, nem sempre o ambiente foi visto como parte influenciadora das decisões e das ações. Segundo Morgan (1996), inicialmente, as organizações eram tratadas como sistemas fechados, onde a ênfase recaía sobre o planejamento interno e o aperfeiçoamento do processo de produção. Com base nisso, o ambiente técnico era visto como o principal influenciador da organização; porém é possível pensar nas organizações como sistemas vivos (Morgan, 1996), destacando a importância do ambiente no processo de troca com a organização.

Considerar as organizações como sistemas abertos implica a noção de ambiente. Dessa forma, as organizações existem em ambiente mais amplo, e influenciam e são influenciadas por ele. Segundo Scott (1992), toda a organização existe em um ambiente físico, tecnológico, cultural e social específico, que influencia as estruturas e as operações organizacionais, à medida que também é influenciado por essas. Desse modo,

nenhuma organização é auto-suficiente; pelo contrário, todas dependem, para sua sobrevivência, das relações que estabelecem com o sistema do qual fazem parte.

Segundo Hatch (1997), o ambiente organizacional é conceituado, na teoria moderna das organizações, como entidade que se encontra fora das fronteiras da organização. A Figura 1 ilustra essa concepção. Nessa perspectiva, o ambiente organizacional é definido pelos seus elementos. Existem diferentes maneiras de classificá-los, e uma delas consiste em três concepções: (i) rede inter-organizacional, (ii) ambiente geral, e (iii) ambiente internacional/global.

Figura 1 – A organização e seu ambiente



Fonte: Hatch (1997, p. 63).

A concepção de rede inter-organizacional (Hatch, 1997) envolve a visão de que toda a organização interage com outros membros do seu ambiente. As interações permitem que a organização adquira materiais escassos, selecione empregados, garanta capital, obtenha conhecimento, construa ou compre facilidades e equipamentos. Nesse sentido, compreende os fornecedores, os consumidores, os competidores, as agências regulatórias e os atores de interesses especiais, que influenciam as atividades da empresa mediante pressão política, econômica e/ou social.

Em adição aos atores significativos da rede organizacional, há forças mais genéricas que trabalham no ambiente, influenciando as redes e caracterizando o ambiente geral. Esse é dividido em diferentes setores, que incluem os seguintes: social, cultural, legal, político, econômico, tecnológico e físico (Hatch, 1997). O ambiente social está associado à estrutura de classes, demografia, padrões de mobilidade, estilos de vida e instituições sociais tradicionais, incluindo o sistema educacional, as práticas religiosas, o comércio e as profissões. O cultural envolve a história, a tradição, as expectativas de

comportamento e os valores da sociedade ou das sociedades nas quais as organizações operam.

O ambiente legal é definido pelas constituições e pelas leis das nações nas quais a organização conduz os seus negócios, bem como práticas legais em cada um desses domínios. O político, por sua vez, é descrito em termos da distribuição e da concentração de poder e da natureza dos sistemas políticos. O econômico abrange os mercados de trabalho, financeiro e de bens e serviços. Já o tecnológico provê conhecimento e informação na modalidade de desenvolvimento científico, que a organização pode adquirir e usar para produzir bens e serviços. Finalmente, o ambiente físico inclui a natureza e os recursos naturais.

A autora descreve ainda o ambiente internacional e global, que são caracterizados por incluírem aspectos do ambiente que cruzam as fronteiras nacionais ou que são organizados em uma escala global. Enfatiza que não estamos lidando com um grupo de ambientes diferentes, mas com diferentes aspectos de um ambiente altamente complexo. Ressalta ainda que, no estudo do ambiente organizacional pela Teoria das Organizações, existem três fases: (i) a primeira, até os anos 50, considera a organização como sistema fechado, não influenciada pelo ambiente que a cerca; (ii) a segunda, que envolve as décadas de 50 e 60, com a influência da teoria dos sistemas e da contingência, considera as organizações como sistemas abertos; e (iii) a terceira, a partir dos anos 70, surge com as teorias da dependência de recursos, ecologia populacional e teoria institucional (Hatch, 1997).

De acordo com a teoria da contingência, as organizações diferem consideravelmente, conforme operem em ambiente estável ou em ambiente de mudanças rápidas. Em ambientes estáveis, as organizações se especializam na rotina de atividades com linhas estreitas de autoridade e áreas distintas de responsabilidade. As organizações são vistas como máquinas, na medida em que há especialização das partes, e que são planejadas em sistema que promove o alto desempenho. Em ambientes de mudanças rápidas, as organizações requerem flexibilidade e os empregados são encorajados a aplicar suas habilidades para auxiliar o processo de transformação. As organizações são vistas como organismos, na medida em que há uma menor especialização e formalização, mais comunicação lateral e ênfase na adaptabilidade e flexibilidade para situações de mudança (Morgan, 1996; Hatch, 1997).

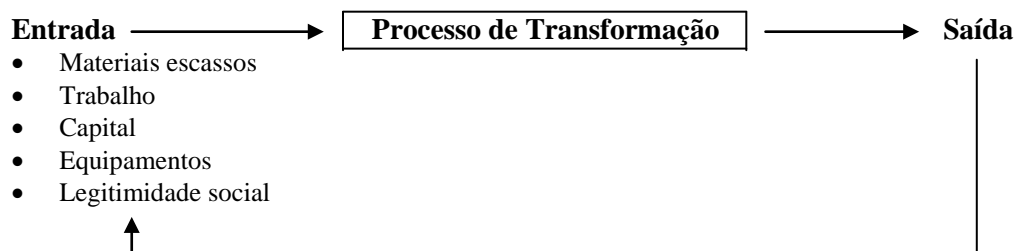
Não há razão teórica para considerar um dos tipos de organização como superior; cada qual é apropriado a diferentes condições ambientais. A explicação sobre quando usar forma mecanicista ou orgânica é um exemplo da teoria da contingência. A contribuição dessa teoria foi notar que diferentes condições ambientais necessitam de estilos diferentes de organizações. A maneira mais efetiva de organização é, portanto, dependente das condições de complexidade e mudança ambiental.

A teoria da dependência de recursos enfatiza que o ambiente é fator poderoso de coação das ações organizacionais. Baseia-se na suposição de que as organizações são controladas por seu ambiente; porém os dirigentes são capazes de aprender como navegar no mar turbulento, no qual consiste o domínio ambiental. O argumento básico dessa teoria é que a análise das relações inter-organizacionais com a rede da organização pode ajudar os dirigentes a entenderem as relações entre poder e dependência que existem entre a organização e outros atores da rede. Isso permite antecipar fontes de influência do ambiente e sugerir maneiras pelas quais a organização pode minimizar essa influência mediante a criação de uma contradependência (Barney, 1996).

A ecologia populacional envolve idéias como variação, seleção e retenção. Parte do pressuposto de que as organizações dependem dos recursos do seu ambiente para operarem. O foco encontra-se no interesse nos padrões de sucesso ou fracasso entre as organizações que competem com determinado tipo de recurso. Nesse sentido, o ambiente seleciona aqueles competidores que melhor satisfazem suas necessidades, de acordo com o princípio da seleção natural de Darwin, baseado na adaptação e sobrevivência do mais apto (Henderson, 1998), transposto para o campo organizacional, onde as organizações competem pela sua sobrevivência (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

A teoria institucional será abordada mais adiante, uma vez que é o foco deste trabalho. É importante destacar neste momento que uma importante contribuição teórica da perspectiva institucional é a adição da legitimidade social na lista dos recursos de entrada no modelo de organização como sistema aberto tratado anteriormente. A Figura 2 ilustra esse aspecto.

Figura 2 – Legitimidade social como um recurso organizacional



Fonte: adaptado de Hatch (1997, p. 86).

A teoria pós-moderna, por sua vez, oferece muitas abordagens das organizações e dos ambientes. Uma delas é a problematização da distinção entre ambos. Outra, consiste em criticar as relações entre ambiente e organização da teoria moderna, por essa ser anti-ambiental no sentido de que justifica a exploração dos recursos naturais limitados para a obtenção de vantagem competitiva, enquanto “silencia demandas por uma ética corporativa, envolvendo a ação responsável com relação ao ambiente” (Hatch, 1997, p. 64).

De acordo com a autora, os simbólico-interpretativistas, ao contrário dos modernistas, vêem o ambiente como construção social, ou seja, o ambiente é tomado como construção teórica formada pelas crenças sobre sua existência e constituído por expectativas que são movidas por elas. A partir dessa perspectiva, o ambiente possui consequências materiais que são, em um primeiro momento, simbólicas: o significado que assumem na organização provém das interpretações que lhes são dadas.

Segundo Wilson (1992), o ambiente externo das organizações é teoricamente construído e, como tal, implica diferentes noções que se apoiam em diferentes pressupostos. O primeiro deles se refere ao fato objetivo, ou seja, o ambiente é visto como uma entidade externa, independente e tangível, passível de definição e descrição por parte dos membros organizacionais. O segundo pressuposto concebe o ambiente como fato subjetivo, percebido como jogo tangível de fatores externos, podendo ser compreendido a partir de um conjunto de interpretações subjetivas, feitas pelos indivíduos, não havendo nenhuma realidade objetivamente verdadeira, definida inicialmente. Isso significa que o ambiente é visto como resultado de fatores externos tangíveis, porém cuja definição e ação dependem da interpretação subjetiva dos atores envolvidos no processo. O terceiro, por sua vez, percebe o ambiente como não sendo nem objetiva nem subjetivamente determinado, mas ativamente construído. Desse modo, o

ambiente influencia os indivíduos na organização, ao mesmo tempo que é “... recriado e redefinido por eles” (Wilson, 1992, p. 35).

Essa última concepção ilustra a representação do ambiente mediante um processo simultâneo de construção social e de interação dos membros organizacionais. De acordo com Berger e Luckman (1985, p. 35), “a vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente”. Assim,

o mundo da vida cotidiana não somente é tomado como uma realidade certa pelos membros ordinários da sociedade na conduta subjetivamente dotada de sentido que imprimem às suas vidas, mas é um mundo que se origina no pensamento e na ação dos homens comuns, sendo afirmado como real por eles (Berger e Luckman, 1985, p. 36).

Nesse contexto, portanto, pode-se perceber que objetos diferentes apresentam-se à consciência como constituintes de diferentes esferas da realidade. Os autores Berger e Luckman (1985) descrevem a relação essencial entre três momentos da realidade social que, por sua vez, não encontram separação temporal, ou seja, ocorrem simultaneamente. O primeiro momento é a exteriorização, onde a ação humana constrói a realidade social através da atividade diária e sua conseqüente rotinização. O segundo é a objetivação, que institucionaliza a rotina, ou seja, “transforma crenças e ações em regras de conduta social” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996, p. 106). Assim, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, ao longo do tempo, as regras tornam-se padrões e passam a ser visualizadas como rotinas naturais, ou concepções amplamente compartilhadas da realidade (Berger e Luckman, 1985). O terceiro momento é o da internalização, em que o mundo objetivo passa a ter sentido e torna-se subjetivamente dotado de significado para o indivíduo por meio da socialização.

A teoria institucional, seguindo o raciocínio acima exposto, contribuiu com nova perspectiva, que aponta a importância do ambiente social e cultural (Scott, 1995a). Assim, para um melhor entendimento do ambiente, faz-se necessário, segundo Meyer e Rowan (1983), ter uma visão do fluxo e das trocas técnicas do ambiente, complementada por sua parte composta por regras sociais e pelo sistema de crenças, uma vez que, com a expansão das organizações para outras esferas da vida social, aquelas tenderão a refletir, cada vez mais, regras institucionalizadas em suas estruturas.

Nesse sentido, a separação entre técnico e institucional é outra diferenciação que se faz do ambiente. É importante destacar que essa separação é utilizada para fins de pesquisa e que os dois ambientes são, na realidade, duas dimensões de um mesmo contínuo, constituindo o mesmo contexto ambiental.

Em relação à diferença apontada, Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p. 103), em revisão da literatura, definem que

os ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho.

Dessa forma, o controle ambiental é exercido sobre os resultados em termos de quantidade e qualidade, modelando as organizações por meio do isomorfismo competitivo. De acordo com Scott (1992), o ambiente técnico pode ser visto como provedor de recursos, relacionado ao grau de dependência da organização, e como fonte de informações, relacionada ao grau de incerteza com o qual a organização tem de lidar.

Para Scott (1992) e Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), pode-se chegar a uma operacionalização do conceito de ambiente técnico por meio das variáveis incerteza e dependência. Destacam ainda que ambas são vistas como pontos de relevância na análise de estratégias competitivas e mecanismos de adaptação organizacionais. Além disso, caracterizam a estrutura do ambiente e estabelecem formas estruturais e de comportamento para as organizações que nele se inserem. A seguir, são apresentadas as dimensões que afetam a incerteza e a dependência, respectivamente.

Dimensões que afetam a incerteza

- 1 – Grau de homogeneidade/heterogeneidade: extensão na qual há similaridades entre os elementos ambientais.
- 2 – Grau de estabilidade/variabilidade: extensão na qual existem possibilidades de mudança ambiental.
- 3 – Grau de ameaça/segurança: vulnerabilidade organizacional em relação ao ambiente.
- 4 – Grau de interconexão/isolamento: extensão na qual a organização está ligada a outras.
- 5 – Grau de coordenação/não coordenação: ordenamento e estruturação do ambiente.

Dimensões que afetam a dependência

- 1 – Grau de abundância/escassez: disponibilidade de recursos necessários à organização presentes no ambiente.
- 2 – Grau de concentração/dispersão: a distribuição dos recursos no ambiente.
- 3 – Grau de coordenação/não coordenação: ordenamento e estruturação do ambiente.

Os ambientes institucionais, por sua vez, caracterizam-se pela elaboração e pela difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual (DiMaggio e Powell, 1983; Scott, 1992, 1995a, 1995b, 1995c; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996). Nesse caso, o controle ambiental é exercido por meio da adequação da forma organizacional às pressões sociais, o que resulta em um isomorfismo institucional, ou seja, em um ambiente institucionalizado as empresas precisam submeter-se a regras, normas e requerimentos para receber legitimidade social (Hatch, 1997). Assim, destaca-se a importância dos aspectos simbólicos e culturais do ambiente, afetando-se as condições que influenciam os atributos e as atividades das organizações em determinada época e lugar, e que dão apoio a diferentes tipos de arranjos organizacionais.

Por conseguinte, uma empresa que se encontra inserida nesse contexto ambiental, composto pelos ambientes técnico e institucional, será avaliada em termos de sua eficiência-eficácia e da conformidade com as exigências sociais, respectivamente. Eles variam em intensidade, indo do mais fraco ao mais forte em um contínuo, sendo importante considerar que “os dois tipos de ambientes tendem a ser negativamente associados, mas não tão fortes” (Scott, 1992, p. 132). DiMaggio e Powell (1983) e Machado-da-Silva e Fonseca (1996) vêem na natureza da atividade organizacional o fator determinante entre a maior ou menor importância de cada um desses ambientes na formulação das estratégias de ação. Percebe-se que quanto maior a influência de ambos sobre a organização, maior será o nível de complexidade desse contexto ambiental e mais elaborados deverão ser os componentes gerenciais para lidar com as demandas ambientais e satisfazê-las. Todas as organizações, segundo Scott (1992), sofrem, em maior ou menor grau, a influência das duas facetas do ambiente. O Quadro 1 ilustra essa afirmação.

Quadro 1 – Ambientes Técnico e Institucional

		Ambiente Institucional	
		Forte	Fraco
Ambiente Técnico	Forte	Serviços de utilidade pública, Bancos, Hospitais	Indústrias Manufatureiras
	Fraco	Clínicas de saúde mental, Escolas, Agências legais, Igrejas	Restaurantes, Clubes de saúde, Assistência à criança

Fonte: Scott (1992, p.133, negrito não existente no original).

Para um melhor entendimento dos quadrantes exemplificados acima, foram adaptadas de Scott (1995a) algumas considerações acerca deles, que são apresentadas no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Algumas observações dos quadrantes

Ambiente Técnico	Ambiente Institucional	Algumas observações
Fraco	Fraco	Tende a ser difícil o desenvolvimento de organizações nesse quadrante. Assim, normalmente, empresas com essas características tendem a ser pequenas e fracas.
Fraco	Forte	Há forte necessidade de as empresas desse quadrante adaptarem-se a regulamentos, normas de controle, requerimentos institucionais, ainda que o ambiente técnico não tenha alto nível de desenvolvimento.
Forte	Fraco	Empresas nesse quadrante sofrem forte influência de clientes/compradores, pois serão eles os responsáveis pela decisão de comprar e de continuar comprando.
Forte	Forte	Devido a fortes necessidades de adaptação, tanto por parte técnica, quanto institucional, empresas nesse quadrante tendem a ter complexos componentes administrativos, voltados tanto para agentes sociais, quanto econômicos.

Fonte: adaptado de Scott (1995a).

Além da diferença entre a valorização dos ambientes técnico e institucional, as organizações tendem a perceber o ambiente diversamente com relação ao contexto ambiental de referência, o que requer a distinção entre os níveis de análise: local, regional, nacional e internacional. Nesse sentido, as organizações tendem a perceber o ambiente de maneiras diversas, tendo em vista o contexto ambiental de referência. Assim, as organizações “diante da necessidade de definir estratégias de ação, orientam-se pelo

contexto institucional no nível que mais se coaduna com sua lógica interior, isto é, com os esquemas interpretativos de seus dirigentes” (Machado-da-Silva e Fernandes, 1999, p.16).

Dessa forma, o contexto ambiental de referência varia entre as organizações. Em outras palavras, a forma como os agentes organizacionais percebem e interpretam as exigências e as pressões ambientais pode levar as organizações a adotarem estratégias e estruturas diferenciadas. Considerando-se a globalização, por exemplo, a organização que se apresentará mais competitiva é aquela capaz de absorver as concepções subjacentes à sustentação do padrão de concorrência internacional e aplicá-las na definição de estratégias coerentes de ação, no seu setor de atuação (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996). Segundo os autores, a competitividade "vincula-se a crenças e valores externamente aceitos e compartilhados, interpretados de acordo com o quadro de referência cultural e relacional da organização" (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996, p. 110).

Faz-se ainda necessário abordar, além das noções de ambiente técnico e institucional, a visão acerca de instituições e dos mecanismos que pressionam em direção ao isomorfismo, ou seja, o “processo de modificação organizacional rumo à compatibilidade com as características ambientais” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1994, p. 76). Por instituição, Scott (1995b) trata de estruturas e atividades de caráter normativo, regulativo e cognitivo, que promovem estabilidade e significado ao comportamento social.

Esses três componentes essenciais das instituições são considerados como os pilares fundamentais da abordagem institucional. Deve-se ter em mente que não se trata de posturas mutuamente excludentes, mas de alternativas analíticas que visam a propiciar melhor compreensão de aspectos distintos do fenômeno versado pela Teoria Institucional, ou seja, “... a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos nos quais se encontram imersos indivíduos, grupos e organizações” (Machado-da-Silva e Gonçalves, 1999, p. 220-221).

O primeiro pilar, o regulativo, é legalmente sancionado, formado pelas leis e normas, pelas punições e recompensas. O segundo, o normativo, é moralmente governado e constituído por valores e normas. E, finalmente, o cognitivo possui suporte cultural e os pressupostos básicos proporcionam legitimidade. O Quadro 3 pode ilustrar essa abordagem.

Quadro 3 – Variando Ênfases – Três Pilares das Instituições

	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base da Conformidade	Utilidade	Obrigações Sociais	Pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Adaptação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, Leis e Sanções	Certificação e Aceitação	Predomínio e Isomorfismo
Base da Legitimidade	Legalmente Sancionado	Moralmente Governado	Culturalmente Sustentado, Conceitualmente Correto

Fonte: Scott (1995c, p. 35).

Por institucionalização, por sua vez, entende-se o processo em que o significado é compartilhado por outros, devido à repetição das ações, ou seja, o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social. Isso pode dar-se por três motivos diferentes. Pode existir alguma regra ou lei que ordene a repetição das ações; ou pode acontecer devido aos valores culturais (normas e tradição) e, por fim, por meio da observação de alguma característica alheia à organização e ao desejo de possuí-la para enfrentar as incertezas (Scott, 1992; Hatch, 1997). De qualquer forma, as regras tornam-se padrões e passam a ser vistas como rotinas naturais, ou concepções amplamente compartilhadas da realidade (Berger e Luckman, 1985).

Diante disso, DiMaggio e Powell (1983) destacam três mecanismos que impulsionam as instituições ao isomorfismo, isto é, ao processo restritivo que força a homogeneização da população de organizações que compartilham o mesmo campo de negócio, em face das exigências de ambos os ambientes. Porém, Powell (1991) esclarece que apesar de encontrar-se associada a tipos específicos de influência e convergir para um fim comum - a homogeneização de procedimentos e operações -, a força das pressões isomórficas pode ser experimentada em diferentes graus, exigindo diferentes respostas organizacionais.

Nesse contexto, o primeiro mecanismo é o isomorfismo coercitivo que, de acordo com DiMaggio e Powell (1983), resulta das pressões formais e informais exercidas sobre as organizações em situação de dependência, e pelas expectativas culturais da sociedade em que se inserem. Fatores políticos ou legais, bem como as relações de autoridade que impõem regras e procedimentos padronizados, afetam o comportamento e a

estrutura organizacionais. Pode-se destacar ainda o controle, muitas vezes exercido pela organização matriz sobre suas subsidiárias, forçando a adoção de mesmas práticas de gestão e de produção.

O segundo é o isomorfismo mimético, que se baseia nas incertezas com relação ao ambiente e na observação e na imitação de características alheias à organização. Utiliza-se a cópia ou a modelagem de estruturas e procedimentos de outras organizações, tendo em vista reduzir o grau de incerteza. Os modelos podem ser difundidos de forma consciente, por meio de empresas de consultoria e associações de indústria, ou inconscientemente, mediante a transferência de funcionários.

Por fim, o mecanismo normativo está relacionado à profissionalização, ou seja, à definição coletiva de condições e métodos de trabalho. Essa afeta, principalmente, de duas maneiras o processo: (i) por meio da base cognitiva e da legitimação para a ocupação, proporcionada pela educação formal, e (ii) mediante a formação e manutenção de redes profissionais. Os maiores disseminadores de regras normativas de ação profissional são, por um lado, as universidades, as associações e as instituições de treinamento e, por outro, as políticas, os procedimentos e as estruturas sancionadas e legitimadas normativamente, que levam à tomada de decisões de formas similares (DiMaggio e Powell, 1983).

Considerando os mecanismos de homogeneização, é importante destacar:

reconhecer que as estruturas e estratégias organizacionais estão sujeitas a pressões isomórficas não elimina a possibilidade de ação por parte da organização, no sentido de exercer certo grau de autonomia e de controle sobre as condições ambientais, visando ao alcance de seus objetivos e à manutenção dos seus interesses (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000, p. 13).

De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1993), algumas pesquisas demonstram que, apesar das forças isomórficas, algumas organizações pertencentes a um mesmo campo institucional apresentam formas diferenciadas. Assim, os autores propõem que, além das pressões ambientais, a percepção e a interpretação das condições sociais pelos agentes organizacionais interferem na definição das suas ações e estratégias. Isso sugere que a forma como as forças isomórficas são percebidas e interpretadas pelas

organizações, em função dos esquemas interpretativos dos dirigentes, pode orientar de diferentes maneiras as estruturas e as estratégias organizacionais.

Desse modo, “acredita-se que a estrutura das organizações expressa, além da representação de um conjunto unificado de regras e papéis, a presença de esquemas interpretativos que intermediam o entendimento e a atuação perante as exigências institucionais” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993, p. 148). Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1996), pode-se destacar que, diante da necessidade de elaboração de uma resposta às pressões contextuais, a abordagem econômica conduz à tendência em concentrar-se na avaliação das limitações técnicas da organização com base na comparação com os resultados alcançados pelos concorrentes, enquanto o enfoque institucional salienta a importância de buscar a conformidade a padrões normativos de suporte e legitimação, com base na interpretação. Nesse sentido, a escolha estratégica é predominantemente orientada pelo uso dos esquemas interpretativos, enquanto representações cognitivas que condicionam a leitura interna e a conseqüente aceitação externa.

2.1.1. Distúrbios Ambientais e Mudança Organizacional

Tendo em vista as considerações precedentes, é evidente o papel exercido pelo contexto ambiental no processo de mudança organizacional. Muitos estudos têm sido realizados sobre esse tema, o que leva a diferentes abordagens do fenômeno da mudança.

Como se destaca na seção anterior, as forças que pressionam as organizações em direção ao isomorfismo são importantes para o entendimento do processo de mudança, principalmente quando se aborda essa dinâmica em relação aos esquemas interpretativos dos dirigentes. Tais processos, ou melhor, mecanismos de homogeneização, são relevantes ainda para entender por que organizações que compartilham determinada linha de negócio são tão semelhantes, embora tentem mudar constantemente, já que dentro do conceito de isomorfismo está implícita a noção de mudança (Slack e Hinings, 1994; DiMaggio e Powell, 1983).

Seguindo a linha de raciocínio, DiMaggio e Powell (1983, p. 149) parafraseiam Schelling e assim as organizações “respondem a um ambiente que consiste em outras organizações respondendo ao seu ambiente, que consiste em organizações que

respondem ao seu ambiente de respostas organizacionais”. Assim, para o estudo da mudança é relevante a caracterização dos mecanismos de isomorfismo, principalmente quando se faz uso de uma abordagem cognitiva (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000).

De acordo com Laughlin (1991), as organizações são constituídas por esquemas interpretativos, arquétipos e subsistemas. Os dois primeiros elementos são caracterizados como intangíveis, e o terceiro como elemento tangível, ou seja, o espaço físico, as pessoas, as máquinas, entre outros. Os esquemas interpretativos e os arquétipos dão direção, significado, natureza e interconexão aos subsistemas, e são criados e sustentados pelos atores organizacionais atuais ou passados.

Tratando do conteúdo, do contexto e do processo da mudança organizacional, Laughlin (1991) argumenta que a trajetória do distúrbio ambiental na organização e o grau de transformação que irá gerar no caminho que ela seguirá será diferente no tempo e entre diferentes organizações. Ou seja, não há um resultado único como resposta a uma turbulência ambiental, mas algumas possibilidades, dependendo da maneira como ela é interpretada pelos atores organizacionais.

Um começo em direção à classificação dos caminhos que a mudança organizacional pode seguir é sugerido por Smith (1982), Levy (1986) e Robb (1988). De acordo com Levy (1986), há duas dimensões da mudança: primeira e segunda ordens. A de primeira ordem é iniciada por um distúrbio ambiental ao qual a organização responde de maneira que envolva mudanças nos elementos do subsistema e no arquétipo – composição de estruturas e sistemas de gerenciamento, que dão coerência e orientação através de valores e crenças, sem que haja influência nos esquemas interpretativos, isto é, as mudanças desta natureza “fazem com que as coisas pareçam diferentes, enquanto permanecem basicamente como sempre foram” (Laughlin, 1991, p. 214). A de segunda ordem, por sua vez, resulta em mudanças não somente nos elementos alterados pela de primeira ordem, mas também nos esquemas interpretativos.

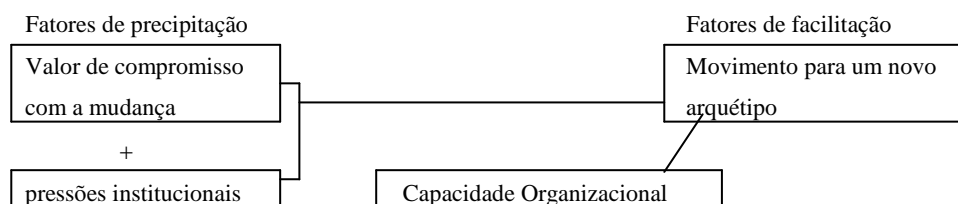
Na perspectiva de Hinings e Greenwood (1988), as organizações não redesenham as suas estruturas e seus sistemas que, depois, permanecem estáticos até a próxima pressão ambiental, que leva a um posterior redesenho. Na verdade, as estruturas e os sistemas operam o tempo todo e têm certa continuidade. Há interdependência da estrutura e da interação emergente, que considera os padrões dos relacionamentos e a

continuidade da interação no tempo (Giddens, 1989). Nesse sentido, estão interessados nas reorganizações que envolvam e reflitam a transformação das estruturas e dos sistemas, por meio da mudança nas idéias culturais, nos valores e nas crenças, ou seja, esquemas interpretativos, que envolvem mudanças entre arquétipos.

Enquanto o ambiente apresenta situações reais e desafios aos atores organizacionais, estas devem ser interpretadas e dotadas de significado. Porém, em nível de informação, há outros processos que são importantes para determinar a direção da mudança: o poder, o comprometimento e os interesses, entre outros. Desse modo, para entender a mudança e a estabilidade, deve haver uma interpretação do que é importante e significativo no ambiente. Para isso é necessário examinar a interpretação do contexto ambiental, bem como os arranjos estruturais e os processos internos.

Nesse contexto, Hinings e Greenwood (1988) apresentam o conceito de trajetória organizacional. Segundo essa visão, algumas organizações gerenciam para alcançar transformações significativas e reorientações, enquanto outras mostram alguma estabilidade e oscilação entre arquétipos. Apontam a mudança estratégica, que envolve o movimento entre arquétipos, ou seja, as estruturas e os sistemas que constituem o desenho organizacional são modificados mediante novas idéias e novos valores dos objetivos organizacionais, modos de operação e critérios de desempenho. Para que uma mudança dessa ordem ocorra, é necessária a congruência entre valores, estrutura e ambiente (ver Figura 3). Descrevem ainda a mudança incremental, ao focalizarem a conexão entre estrutura, processos e esquemas interpretativos. Essa caracteriza-se pelo "ajustamento dos processos para atingir maior coerência em um mesmo arquétipo" (Fonseca, 2001, p. 46).

Figura 3 – Fatores de precipitação, fatores de facilitação e mudança estratégica



Fonte: adaptado de Hinings e Greenwood (1988, p. 143).

A idéia básica é que o desenho organizacional é um processo de escolha, tendo em vista as pressões ambientais enfrentadas pelos atores; porém a mudança não é simplesmente uma questão de ajustamento às pressões externas. O distúrbio do ambiente deve ser reconhecido e respostas devem ser trabalhadas pelos membros organizacionais. Assim, esses devem interpretar o ambiente organizacional e determinar a resposta mais apropriada aos estímulos. Na seção seguinte será abordada a problemática das pressões ambientais competitivas, que pressionam as organizações em direção a mudanças, adaptações e respostas estratégicas, com o objetivo de complementar a visão do contexto ambiental no qual elas se inserem.

2.1.2. Competitividade Organizacional

A definição de competitividade necessita de maior clareza e exatidão, tendo em vista que aparece nos vários meios de comunicação com diferentes significados. Clegg e Hardy (1996), referem-se ao fato de que a maneira como as pessoas compreendem as organizações e os seus relacionamentos com o mundo resulta de diversas contribuições de vários grupos de interesse e, por conseguinte, as teorias da competitividade não são diferentes.

De acordo com Porter (1998), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição; entretanto “tende-se a perceber a competição de forma muito limitada e pessimista” (p. 11). Na luta pela participação no mercado, a competição não se manifesta somente por meio dos demais concorrentes. Segundo o autor,

a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças que vão bem além do que seja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial (Porter, 1998, p. 11).

Dessa forma, o estudo das pressões ambientais competitivas em um segmento industrial pode ser operacionalizado, principalmente, dada a natureza da atividade, mediante a análise das dimensões incerteza e dependência (Scott, 1992),

características do ambiente técnico, apresentado na primeira seção, e das cinco forças básicas postuladas por Porter (1986), que determinam o estado de competição de um setor: (i) poder de barganha dos fornecedores, por meio do aumento de preços ou da redução da qualidade das mercadorias e serviços adquiridos, podendo extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos próprios custos; (ii) poder de barganha dos compradores, podendo forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou melhores serviços e, ainda, colocar um concorrente contra o outro; (iii) ameaça de produtos ou serviços substitutos; (iv) ameaça de novos entrantes, que trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado, e, geralmente, concorrem com recursos substanciais. O Quadro 4 ilustra essa visão.

Quadro 4 - Análise do Ambiente Técnico - Pressões competitivas

DIMENSÃO	INDICADORES
Dependência	<ul style="list-style-type: none"> • Abundância X escassez de recursos • Concentração X dispersão dos recursos • Coordenação X não-coordenação do ambiente
Incerteza	<ul style="list-style-type: none"> • Homogeneidade X heterogeneidade dos elementos ambientais • Estabilidade X variabilidade (ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos) • Ameaça X segurança (poder de barganha de fornecedores/compradores) • Interconexão X isolamento (relação entre o ambiente e a organização) • Coordenação X não-coordenação do ambiente

Fonte: adaptado de Scott (1995a) e Porter (1986).

Na análise de como as empresas diferem no sentido competitivo, Stabell e Fjeldstad (1998) sugerem a mudança na análise da cadeia de valor, enfatizada pelos estudos voltados para a formulação de estratégias competitivas para organizações industriais, onde adicionar valor ao produto está relacionado com a posição ocupada pela empresa na cadeia de valores. De acordo com os autores, apesar da ferramenta de análise competitiva de uma organização industrial de Porter (1986), acima referenciada, ser baseada nos recursos críticos, a cadeia de valor mantém papel principal como ferramenta para analisar o nível de forças e fraquezas competitivas.

A análise da cadeia de valor é um método para decompor a organização em atividades estrategicamente importantes e entender seu impacto no custo e no valor. Assim, as atividades que são vitais para a vantagem competitiva de uma dada empresa dependem da indústria na qual se insere. Stabell e Fjeldstad (1998) propõem que a análise da cadeia

de valor deve ser transformada na análise da configuração do valor. Essa seria uma abordagem para analisar o nível de vantagem competitiva, baseada em uma teoria de três tecnologias e lógicas de criação de valor: cadeia, negócio e rede de valor.

A cadeia de valor é composta por empresas de transformação ou industriais, orientadas para os custos, nas quais o valor é criado na transformação de insumos em produtos. O negócio de valor envolve as organizações onde o valor é criado pela mobilização dos recursos e das atividades para a resolução de problemas dos clientes; por exemplo, empresas de serviços profissionais, como arquitetura, engenharia e assistência médica. A rede de valor, por sua vez, é formada por empresas que criam valor, atuando como mediadores dos clientes, tais como empresas seguradoras, bancos e companhias telefônicas. Com base nisso, a estratégia competitiva pode ser definida como a “arte de criar valor” (Stabell e Fjeldstad, 1998, p. 435).

Alguns autores definem competitividade como a habilidade de melhorar o desempenho econômico, outros como a geração e a manutenção de vantagens competitivas e alguns como o resultado do processo de tomada de decisão (Rodrigues, Carrieri e Luz, 1999). Com relação ao tratamento conceitual, nota-se que grande parte dos estudos tendem a definir a competitividade como fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por uma organização ou um produto, que se referem ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processos produtivos.

A competitividade vista como desempenho é expressa, de alguma forma, na participação do mercado alcançada por uma organização em certo momento, por meio da combinação de uma série de fatores como preço, qualidade, grau de diferenciação de produtos, entre outros. Nesse caso, a competitividade é guiada pela demanda. Na versão de competitividade como eficiência, por sua vez, busca-se a capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento, ou seja, de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Assim, é delimitada pelo produtor, e mensurável por indicadores como produtividade e técnicas de produção, em comparação daqueles apresentados pelas organizações de maior rendimento do setor (Kupfer, 1991; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Ambos os enfoques são muito restritivos, uma vez que abordam o tema de modo estático, permitindo o exame de como os indicadores se comportaram até um

determinado momento (Kupfer, 1991; Coutinho e Ferraz, 1995; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996). Dessa maneira, segundo Coutinho e Ferraz (1995, p. 18),

se observarmos dinamicamente, tanto desempenho quanto eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas.

Nesse sentido, Kupfer (1991, p. 03) observa que tais abordagens são limitadas por “reduzirem a noção de competitividade a algo que se esgota no produto ou na empresa que o produz”. Desconsidera-se, nessa perspectiva, o processo de escolha de estratégias empresariais em um contexto dinâmico, regido pela concorrência e pela interação das estruturas que o condicionam e as condutas inovadoras das organizações que podem transformá-lo. Assim, “torna-se imperativo criar um conceito de competitividade que abarque noções de tempo e de expectativas e que permita mensurá-la como um fator de ajuste às circunstâncias ambientais” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996, p. 98).

Coutinho e Ferraz (1995) propõem a noção de competitividade sistêmica como modo de expressar que o desempenho empresarial depende e é também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura industrial da qual fazem parte. Um primeiro fator apresentado consiste na ordenação macroeconômica, representada pelas taxas de câmbio, pela oferta de crédito e pelas taxas de juros. A infra-estrutura, representada pela disponibilidade, qualidade e custo de energia, transporte, telecomunicações e serviços tecnológicos, pode ser caracterizada como um segundo fator. O sistema político institucional, como as políticas tributária e tarifária, as regras que definem o uso do poder de compra do Estado e os esquemas de apoio ao risco tecnológico e, finalmente, as características sócio-econômicas dos mercados nacionais, como as políticas de educação e de formação de recursos humanos, o grau de exigência dos consumidores, entre outros, podem ser considerados fatores que são específicos de cada contexto nacional e devem ser considerados nas ações de indução da competitividade.

Tendo em vista o desenvolvimento de novas explicações para o fenômeno da competitividade, Machado-da-Silva e Fonseca (1996) propõem o uso da abordagem institucional para tentar ampliar o foco de análise para as pressões ambientais, em detrimento da consideração única dos limites do mercado e de populações de organizações,

privilegiando, assim, a influência de elementos culturais socialmente construídos no estabelecimento das relações competitivas em determinado contexto ambiental.

Mais do que negar a importância da competitividade, os institucionalistas enfatizam a variabilidade histórica e intersocial de nichos de mercado, bem como o papel das instituições em sua construção (DiMaggio e Powell, 1991). Segundo os autores, os fatores institucionais e os técnicos atuam conjuntamente no estabelecimento das formas e das relações organizacionais, à medida que favorecem a legitimação das ações.

Desse modo, para os institucionalistas, “a sobrevivência das organizações não é estritamente justificável pela capacidade adaptativa a especificações ambientais técnicas e financeiras, mas também pela conformação a fatores normativos de apoio e legitimidade” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1994, p. 76). Assim, mesmo os princípios de eficiência e competitividade de mercado modelam-se dentro de uma realidade socialmente construída (Machado-da-Silva e Fonseca, 1994; Fonseca, 2001).

Portanto, de acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1996), Kupfer (1991) e Coutinho e Ferraz (1995), em vista da necessidade de resposta às pressões contextuais, percebe-se que a abordagem econômica, que enfatiza a eficiência e o desempenho, conduz à tendência em concentrar-se na avaliação das limitações técnicas da organização com base na comparação com os resultados alcançados pelos concorrentes, considerando fatores como qualidade e quantidade. Em contrapartida, a abordagem institucional enfatiza a importância de buscar a conformidade a padrões normativos de suporte e de legitimação, com base na interpretação.

No último caso, “a definição de estratégias de ação é predominantemente orientada pelo uso de esquemas interpretativos, enquanto representações cognitivas que condicionam a leitura interna e a conseqüente aceitação externa” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996, p. 107). Além disso, Rodrigues, Carrieri e Luz (1999) postulam que qualquer discussão sobre competitividade deve considerar o contexto e o nível ao qual se está referindo, ou seja, é possível tratar de competição no âmbito da empresa, da indústria, nos níveis doméstico e internacional, bem como em um mercado globalizado.

Dessa maneira, pode-se perceber que, sob essa perspectiva, os atores organizacionais percebem, identificam e interpretam os componentes de sua realidade, bem como as pressões ambientais, e reagem adotando posturas diferentes. Machado-da-Silva e Fonseca (1994) destacam que algumas organizações com arranjos estruturais equivalentes,

situadas em uma mesma fase de desenvolvimento, adotam posturas estratégicas diferentes, devido à variação dos valores e das crenças compartilhados sobre o que representam as pressões competitivas, em dado momento.

2.2. ESQUEMAS INTERPRETATIVOS

Uma vez entendido o papel do contexto ambiental e das suas pressões sobre as organizações nele inseridas, é necessária uma abordagem sobre os esquemas interpretativos, para entender a dinâmica das decisões estratégicas. Entender os esquemas interpretativos dos dirigentes pode ajudar a decifrar qual é o contexto ambiental utilizado pela organização como sua referência de ação, uma vez que esses são tidos como mediadores entre o contexto percebido e as ações estratégicas adotadas.

Segundo Hinings e Greenwood (1988) e Greenwood e Hinings (1988), os esquemas interpretativos são conjuntos de crenças, valores e idéias que orientam as decisões organizacionais, que determinam o que a organização faz e como ela faz, além de orientar os julgamentos de valor relacionados ao processo de interpretação. Isso significa que esquema interpretativo é o conjunto de conhecimentos nos quais se baseiam as decisões a respeito do que é ou não importante para a organização, servindo, desse modo, para a interpretação, a tomada de decisão e o julgamento de valor. Assim, são eles quem irão determinar a maneira como os indivíduos percebem e entendem suas organizações e indicarão como elas deverão agir em determinadas situações.

Ranson, Hinings e Greenwood (1980) sugerem ainda que os esquemas interpretativos são expressos em províncias de significado, que representam os valores organizacionais (objetivos pretendidos e preferências), e os interesses (visão da alocação apropriada de recursos). Essas são, portanto, utilizadas para validar e legitimar as estruturas e as ações estratégicas das organizações. Os esquemas interpretativos dos atores organizacionais e sua expressão por meio das províncias de significado são alguns dos fatores que mais afetam a estrutura de uma organização (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980).

De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000, p. 06), os esquemas interpretativos são "um conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e

coerência às estruturas e sistemas em uma organização". Nesse sentido, os esquemas interpretativos definirão o modo como a organização perceberá o mundo e, assim, constituem fator fundamental para a realização das definições estratégicas. Percebe-se que os esquemas interpretativos são específicos para cada organização. Assim, por mais que pressões isomórficas existentes no ambiente pressionem no sentido da homogeneização das estruturas e das estratégias de ação, sempre haverá diversidade em função da especificidade das interpretações em cada organização (Machado-da-Silva e Gonçalves, 2000).

Segundo Hinings e Greenwood (1988), a ampla natureza dos propósitos organizacionais, bem como a missão, os princípios apropriados de organização e os critérios de avaliação de desempenho são configurados e determinados pelos esquemas interpretativos dos dirigentes, ou seja, os valores e as crenças acerca do que eles vêem e interpretam como a maneira correta de fazerem as coisas. Possuem, portanto, um papel fundamental no delineamento das estratégias, tendo em vista que implicam uma visão de mundo, base da estratégia, e interferem na sua formulação por meio dos vieses cognitivos.

Segundo Laroche e Nioche (1994), os vieses cognitivos provêm da organização, do indivíduo e das interações dos indivíduos, e têm como efeitos o empobrecimento, a focalização e o enrijecimento da reflexão estratégica, assim como a diminuição e a simplificação do processo de resolução de problemas. Ademais, são em grande número, com dificuldades de esgotar a listagem completa deles. No Quadro 5 apresentam-se alguns exemplos retirados de Laroche e Nioche (1994).

Laroche e Nioche (1994) referem-se ao viés cognitivo como o primeiro estágio da abordagem cognitiva. Os outros dois, tal como um foguete de três estágios, seriam (i) mapa cognitivo e (ii) paradigma estratégico ou esquemas interpretativos.

Por mapas cognitivos podemos entender estruturas mentais desenvolvidas para a organização do conhecimento (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000) e que possibilitam um modo útil de o indivíduo compreender várias situações ou ambientes (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000). A representação é em forma de diagrama de influências dos modelos mentais dos indivíduos (Pidd, 1998).

Para Schwenk (1988) e Yamin e Gunasekaran (1999), os mapas auxiliam na focagem de aspectos considerados importantes pelos decisores, uma vez que servem como lentes interpretativas de um domínio particular ou situação. Segundo Machado-da-Silva,

Fonseca e Fernandes (2000), os mapas trazem algumas importantes implicações: (i) os decisores se movem em uma realidade cognitiva, de criação da realidade; (ii) algumas informações receberão mais atenção do que outras, considerando os modelos mentais (Barr, Stimpert e Huff, 1992); e (iii) os estímulos salientes tenderão a ser interpretados de forma a se adequarem aos modelos mentais correntes. Dessa maneira, a própria delimitação dos grupos estratégicos, ou seja, o grupo de empresas dentro de uma mesma indústria, que tomam decisões similares em áreas chaves (Porter, 1986), é uma elaboração cognitiva dos dirigentes (Reger e Huff, 1994).

Quadro 5 – Exemplos de vieses cognitivos em decisões estratégicas

Etapas do Processo De Decisão	Viés Cognitivo	Efeitos
Formulação dos fins e identificação dos problemas	Ancoragem: o decisor está atado ao julgamento inicial e pouco sensível à informação nova e divergente.	Não percepção dos indícios e desvios
	Comprometimento e escalada: o decisor persegue a ação, comprometendo-se ainda mais se ela não produz efeitos esperados	Minimização dos desvios, não revisão da estratégia.
	Raciocínio por analogia: o decisor transpõe o caso simplificado conhecido para o caso complexo.	Supersimplificação do problema, estratégia não pertinente.
Produção de um elenco de soluções estratégicas	Focalização sobre uma solução preferida de antemão: o decisor não vê senão as vantagens da solução que ele prefere a priori e os inconvenientes das outras soluções.	Poucas soluções verdadeiramente estudadas, rejeição prematura, avaliação insuficiente da solução preferida.
Avaliação e seleção de uma solução	Falsa representatividade: o decisor generaliza abusivamente com base em situações passadas de ensaios, experiências, casos	Má apreciação das consequências das soluções.
	Ilusão de controle: o decisor superestima o seu grau de controle sobre o curso dos eventos	Má apreciação dos riscos.
	Desprezo das soluções incompletamente descritas	Rejeição prematura das soluções

Fonte: Laroche e Nioche (1994, p. 64-79).

De acordo com Huff (1990), os mapas cognitivos denotam as relações e os conceitos utilizados por um indivíduo ou um grupo para entender situações ou ambientes. Funcionam como mapas, na medida em que permitem ao indivíduo perceber o ambiente em escala mais ampla do que a percepção imediata. Constituem um modo útil de representar o entendimento que o estrategista possui do ambiente e do setor de atividade em que a organização se insere; portanto oferecem um ponto de referência para o que é conhecido e para o que se acredita, tendo em vista que esses, assim como os mapas

geográficos, ressaltam algumas informações e ocultam outras, permitindo descobrir o raciocínio subjacente à ação e à estrutura de pensamentos, o que possibilita a comunicação (Fiol e Huff, 1992).

Entretanto, segundo Machado-da-Silva, Fonseca, Fernandes (2000, p. 129), “o modo próprio de fazer as coisas em uma organização revela-se um fenômeno de natureza distinta daquela dos mapas cognitivos individuais justapostos”. Talvez para suprir tal debilidade, Laroche e Nioche (1994) designam os esquemas interpretativos - ou noção de paradigma em relação próxima a de paradigma científico - como o terceiro e último estágio dentro da abordagem cognitiva da estratégia.

A definição utilizada por Machado-da-Silva e Fonseca (1994, p. 79) de esquemas interpretativos é o “conjunto de idéias e valores, elaborados pelo sistema cognitivo dos agentes organizacionais a partir da percepção dos componentes da realidade, que operam como quadros de referência de eventos e comportamentos desencadeados em diversas situações”. Ainda sobre os esquemas interpretativos, Bartunek (1984) sugere que são pressupostos fundamentais compartilhados, que se perguntam por que os eventos acontecem de determinada maneira e como as pessoas estão para agir em diferentes situações. Operam como o esquema cognitivo que mapeia a nossa experiência de mundo, identificando os aspectos relevantes e como nós vamos entendê-los.

Schwenk (1988), porém, adverte que a idéia de esquemas interpretativos se distancia da noção de mapas cognitivos, ao focar a relação de ambos com valores e crenças. Os esquemas interpretativos são de natureza mais ampla visto que incluem em seu conceito os valores e as crenças, ou seja, os pressupostos básicos que sustentam a orientação da resolução de uma situação particular, por meio dos mapas cognitivos. Logo, nos esquemas interpretativos os valores e as crenças constituem dimensões fundamentais, enquanto apenas se manifestam nos mapas cognitivos, sem que façam parte do conceito em si. Os mapas cognitivos podem ser vislumbrados como formas específicas que assumem os esquemas interpretativos na avaliação de determinada situação (Machado-da-Silva e Fernandes, 1997).

As idéias, as crenças e os valores embutidos na organização estão vinculados a sua estrutura e processos. Tais conexões são chamadas de arquétipos organizacionais (Hinings e Greenwood, 1988; Schwenk 1988; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000). Dentro do contexto apresentado, esta pesquisa visa a identificar os

esquemas interpretativos dos dirigentes, por meio dos conceitos de valores e de crenças. Embora este estudo esteja pautado na idéia da intermediação dos esquemas interpretativos no posicionamento estratégico das organizações, deve-se enfatizar que outros elementos, como as questões políticas, os jogos de poder e de interesse para adquirir e manter recursos escassos, bem como o acaso podem ser fatores influenciadores do processo decisório (Hinings e Greenwood, 1988; Machado-da-Silva e Fernandes, 1997).

Os valores organizacionais consistem no conjunto das convicções dos membros da organização relativas aos meios e aos fins, que são responsáveis por dirigir as suas interpretações e percepções, com relação à própria organização e ao ambiente (Enz, 1986). Os valores atuam como critério para a seleção de alternativas de ação em dada situação, estipulando sanções positivas ou negativas para comportamentos desejados ou indesejados, respectivamente (Pant e Lachman, 1998).

De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1994), os valores são definidos pelos critérios, pelas concepções ou pelas preferências racionalizadas sobre o que é desejável como curso de resultados de determinada ação. As crenças, por sua vez, representam os pressupostos não conscientes que propiciam aos indivíduos as expectativas, comportando variações de intensidade, que influenciam as percepções, os pensamentos e as emoções sobre o mundo e a organização. Para os autores, o valor se distingue da crença, não apenas por este ser normalmente consciente, mas pela sua maior instabilidade no tempo. As crenças tendem a permanecer estáveis, visto que são apreendidas em sistemas, que constituem guias gerais de avaliação e de ação; normalmente são abandonadas, quando substituídas por outras (Boudon e Bourricaud, 1993).

Na perspectiva de Schein (1985), ao estudar a cultura organizacional, os pressupostos representam o que os membros acreditam ser a realidade e influenciam o que eles percebem e como pensam e sentem. Nesse sentido, o núcleo de crenças exerce forte influência em vários aspectos da organização, agrupados em duas categorias: (i) adaptação externa – missão, estratégia, objetivos, significados e sistemas de controle; e (ii) integração interna – linguagem comum, definição de limites do grupo, premiação e punição, *status* e relações de poder. As crenças podem fixar os objetivos, especialmente os mais complexos e urgentes, da ação individual ou coletiva, e orientar a escolha dos meios para alcançá-los (Boudon e Bourricaud, 1993).

Os valores, por sua vez, de acordo com Schein (1985) são os princípios, objetivos e padrões sociais mantidos dentro de uma cultura e que possuem importância implícita. Assim, definem com que os membros de uma organização se preocupam e constituem a base para o julgamento sobre o que é certo e o que é errado. Hatch (1993) sublinha que a relação existente entre valores e crenças é interativa, tendo em vista que, por um lado, as crenças sustentam os valores, isto é, “...aquilo que os membros de uma organização assumem como verdade influencia o que valorizam” (p. 662) e, por outro lado, as crenças originam-se a partir de valores esposados e que, na medida em que conduzem a comportamentos eficazes, transformam-se em pressupostos subjacentes sobre como as coisas realmente são.

Os esquemas interpretativos, por meio dos valores e das crenças, atuam como fator interveniente, que orienta a forma pela qual o ambiente é percebido e interpretado pelos membros organizacionais. Essa interpretação delimita a quantidade de opções de ação e influencia as definições estratégicas. A seguir, serão abordadas questões relacionadas às estratégias organizacionais e ao posicionamento estratégico, ou seja, o conjunto de ações da organização.

2.3. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Para conceituar posicionamento estratégico é preciso revisar algumas definições de estratégia organizacional. Diversas perspectivas são utilizadas para apresentar tal assunto e a maior parte das abordagens possui cunho funcionalista; porém diversos autores têm buscado outras visões.

De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a), o exame da literatura especializada indica que os estudos sobre estratégia baseiam-se em duas correntes principais, uma de natureza econômica e outra de natureza organizacional. A primeira supõe que a estratégia é usada como instrumento de maximização da eficiência organizacional, em face de determinado contexto de competição. Os fenômenos organizacionais são explicados “por meio do emprego de uma lógica interna de avaliação, que usa como pressuposto básico a idéia de ação racional” (Fonseca, 2001, p. 12). Por

outro lado, a segunda concentra-se na busca da relação entre estratégia e as diversas dimensões da organização, como estrutura e tecnologia.

De acordo com Gimenez (1998), os estudos relacionados à administração estratégica de pequenas e grandes empresas geralmente adotam um de dois paradigmas predominantes na área: (i) abordagens contingenciais, que explicam a relação entre estrutura e estratégia, ou entre ambiente e estratégia, que definem o paradigma da escolha estratégica; e (ii) estudos baseados no determinismo ambiental, que minimiza o papel do administrador na tomada de decisões estratégicas e é conhecido como paradigma da ecologia populacional. Percebe-se que as abordagens mencionadas não dão relevância ao papel que as características pessoais dos dirigentes, aqui reconhecidas pelos valores e pelas crenças, exercem nas organizações.

Com base nesse contexto e no fato de o presente trabalho enfatizar a estratégia em pequenas empresas, pode-se destacar que a literatura especializada nessas organizações é influenciada por duas grandes perspectivas – uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora (Gimenez *et al.*, 1999). A primeira tem sido predominante na área, especialmente até meados da década de oitenta. Por outro lado, uma tendência mais recente – empreendedora – está surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia. Essa nova abordagem estuda a associação de características pessoais do dirigente com o processo de administração estratégica da pequena empresa, uma vez que, segundo Gimenez (2000, p. 19), esse último consiste em "uma perspectiva que surge através do líder principal da organização, isto é, uma visão estratégica".

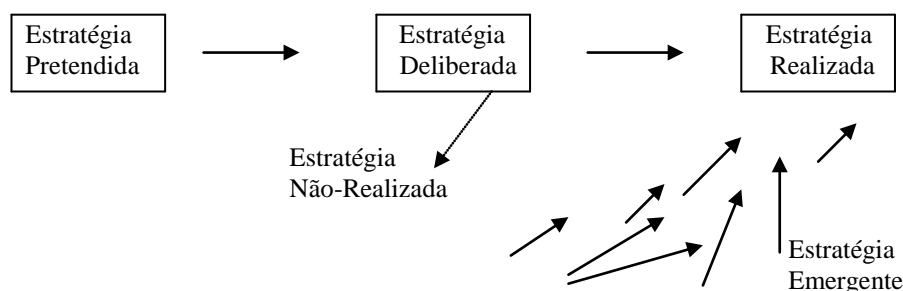
Existem muitas definições de estratégia, embora algumas pareçam mais utilizadas e enfatizadas pelo fato de carregarem os preceitos das escolas mais influentes no estudo da administração estratégica. Nesse sentido, pretende-se realizar uma revisão, não exaustiva, dos conceitos e das diversas formas em que a estratégia é abordada e, finalmente, enfatizar a perspectiva cognitiva, que vem ao encontro dos objetivos desta pesquisa, uma vez que considera a formação (ou escolha) estratégica como estando baseada na mente do estrategista, ou seja, na maneira como ele lida com as informações a que tem acesso.

Na tentativa de responder à questão da existência ou não da estratégia organizacional, MacCrimmon (1993) propõe três conceitos: (i) estratégia como uma série de ações coordenadas que envolvem a alocação de recursos e a orientação para objetivos; (ii) estratégia como ações coordenadas e inteligíveis, que possuem coerência no tempo e no espaço; (iii) estratégia como ações coordenadas, inteligíveis e condicionadas ao ambiente, ou seja, consiste nos dois primeiros conceitos, acrescida a consideração da relação entre estrategista e ambiente. Dessa forma, a estratégia é condicionada pelos eventos ambientais, incluindo as ações de outros agentes. O termo que indica a condição visa a focar os eventos que não são controláveis, enfatizando a incerteza. Assim, é necessário reconhecer que a estratégia influencia e é influenciada pela ação (passada, presente e futura) de diversos fatores ao longo do tempo. Desse modo, o autor desenvolve um conceito de estratégia como uma série de ações coordenadas, que possuem um escopo inteligível e que se mostra condicionada pelos eventos ambientais e pelas ações de outros atores.

De acordo com Mintzberg e Quinn (1991) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a palavra estratégia existe há muito tempo e, por isso, muitas definições são dadas para o termo. Nesse contexto, apresentam cinco definições diferentes de estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e manobra. A estratégia como plano aponta uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Como padrão, por sua vez, representa a consistência em comportamento ao longo do tempo, ou seja, as organizações extraem padrões de seu passado.

No primeiro caso, como plano, pode-se chamar a estratégia de pretendida, isto é, desenvolvem-se planos para o futuro. Já no segundo, é vista como realizada; porém, na prática, nem sempre as estratégias realizadas devem ter sido pretendidas e nem sempre as pretendidas conseguiram ser realizadas. Assim, quando as intenções são plenamente realizadas, podem chamar-se estratégias deliberadas; as não realizadas, estratégias irrealizadas. Quando ocorre a realização de um padrão que não foi expressamente pretendido, pode-se chamá-la de estratégia emergente. A Figura 4 ilustra essas definições. Conforme Mintzberg (1998, p. 425) destaca em seu trabalho,

na prática, com certeza, todo processo de formulação de estratégia possui dois aspectos: um deliberado e outro emergente. Da mesma forma que a formulação puramente deliberada de uma estratégia impede a aprendizagem, uma formulação puramente emergente impede o controle. [...] A aprendizagem deve estar associada ao controle.

Figura 4 – Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19).

De acordo com a literatura especializada, a estratégia pode ser vista como posição, ou seja, a localização de determinados produtos em determinados mercados, assim como manobra, representando uma tentativa de iludir a concorrência com o objetivo de superá-la. E, finalmente, como perspectiva, é tida como a maneira de uma organização fazer as coisas, ou seja, seu foco está dentro da organização, dentro da cabeça dos próprios estrategistas e na visão da empresa. Isso significa que as estratégias são abstrações que existem no pensamento dos atores organizacionais e são compartilhadas por meio das intenções e/ou ações.

A idéia de visão compartilhada é coerente com a abordagem cognitiva da estratégia que será tratada mais adiante, e considera que a elaboração estratégica deve ser vista como resultado da interpretação de mundo feita pelos dirigentes. Segundo Daft e Weick (1984, p. 286) a interpretação é “um processo de tradução dos eventos (que cercam a organização), de desenvolvimento de modelos de entendimento, de retirada de significados e de reunião de esquemas conceituais entre os administradores-chaves”. Os autores, ao buscarem desenvolver um modelo organizacional como um sistema de interpretação, supõem que o que poderá diferenciar as organizações é a forma como elas analisam o ambiente, que varia de acordo com duas dimensões: (i) a crença dos administradores a respeito de quanto o ambiente é analisável, determinável e mensurável; e (ii) quanto a organização se introduz no ambiente, buscando compreendê-lo.

Em uma revisão da literatura do campo de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) perceberam dez pontos de vista distintos, cada um apresentando uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo de formulação estratégica. As dez escolas são distribuídas em três grupos: (i) as três primeiras são de natureza prescritiva, ou seja, preocupadas em como a estratégia deve ser formulada; (ii) as

seis seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e preocupam-se mais com a descrição de tal fenômeno; e (iii) a última busca agrupar e delinear os estágios e as seqüências do processo de formação de estratégia como um todo integrado.

Segundo Gimenez (2000, p. 19), as escolas prescritivas têm tratado a estratégia como "tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização com seu ambiente e vêem a formulação de estratégia como um processo que envolve o desenho conceitual (escola do design), o planejamento formal (escola do planejamento), e o posicionamento competitivo (escola do posicionamento)". De acordo com as premissas da escola do design, a ênfase está na avaliação das situações externas - revelando ameaças e oportunidades; e internas - apontando pontos fortes e fracos da organização. Um modelo muito utilizado para essa avaliação é o SWOT: *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*, isto é, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Além dessa análise, esse modelo pressupõe valores gerenciais (crenças e preferências) e responsabilidades sociais (principalmente a ética). Nessa concepção, o processo de formação da estratégia é baseado na razão; a responsabilidade por ele está nas mãos do executivo principal. Nesse contexto, há grande distinção entre a formulação e a implementação de estratégias.

A escola do planejamento assumiu muitas premissas da sua antecessora. Trata-se de um modelo baseado no SWOT, com certa decomposição e especificação de cada uma de suas partes, delineadas por listas de verificação e apoiadas por técnicas. Assim, o modelo permanece o mesmo, mas a sua execução torna-se altamente formal. A responsabilidade por todo o processo encontra-se, em princípio, com o executivo principal, mas, na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.

Na escola de posicionamento também houve aproveitamento das premissas da primeira e da segunda escolas. Porém, houve acréscimo no conteúdo de duas maneiras: enfatizando a importância das estratégias, e não apenas do processo de formulação, e abrindo o lado prescritivo da área a investigações substanciais, ou seja, ajudando a estudar e a prescrever as estratégias específicas disponíveis para as organizações e os contextos nos quais cada uma parecia funcionar melhor. A principal contribuição foi de Michael Porter com a publicação de *Competitive Strategy* (1986).

Uma representante do segundo grupo é a escola empreendedora, que trata a formação da estratégia como processo visionário. O conceito central dessa escola é,

portanto, a visão, ou seja, a representação mental da estratégia, criada na cabeça do líder. Além disso, enfatiza os estados e os processos, como intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, promovendo uma visão da estratégia como perspectiva, associada à imagem e ao senso de direção. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 98), “a visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado (...) Isso deixa-o flexível, de modo que o líder pode adaptá-lo às suas experiências”. Isso sugere que a estratégia empreendedora pode ser, ao mesmo tempo, deliberada e emergente.

Na escola do aprendizado, a formação da estratégia é vista como processo emergente. Essa escola sugere que os estrategistas aprendem ao longo do tempo e que “as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 134). Surgiram três focos de análise da aprendizagem organizacional que ajudam a informar como ocorre a formação de estratégia: o aprendizado como criação do conhecimento, a abordagem de capacidades dinâmicas e a teoria do caos. No contexto da aprendizagem, o controle deliberado sobre as situações não é possível, e a formação da estratégia é um processo de aprendizagem ao longo do tempo, na maioria das vezes, coletivo. Nesse sentido, a formulação e a implementação são inseparáveis, e o papel do líder é de administrar o processo de aprendizagem estratégica.

Na escola do poder, a ênfase está no uso do poder e da política para favorecer os interesses em questão por meio da negociação de estratégias. Assim, o processo é fundamentalmente político e as estratégias assumem a forma de tramas. Internamente, a estratégia é um reflexo da distribuição de poder entre indivíduos e grupos de influência; e externamente, a organização promove estratégias deliberadamente agressivas.

A escola ambiental, por sua vez, pressupõe a estratégia como processo passivo, ou seja, o ambiente é o principal ator, e as estratégias lhe são subordinadas. Essa escola provém da teoria da contingência, que descreve as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização. Mais tarde, surgiram os ecologistas da população, postulando que “as condições externas forçavam as organizações para determinados nichos: a organização fazia o que seu ambiente mandava ou era

‘eliminada’ ” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 211). Havia ainda os teóricos institucionais que afirmavam que as pressões do ambiente reduziam as opções estratégicas, mas não as eliminavam. Assim, pode-se dizer que, segundo essa visão, o ambiente dita a estratégia.

A escola cultural percebe a formação da estratégia como processo coletivo, baseado em crenças e interpretações comuns aos membros da organização. A estratégia assume a forma de perspectiva, enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou as capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. A estratégia que se percebe nesse contexto é a deliberada. O foco dessa escola é a influência que as crenças e os valores do grupo exercem na manutenção da estabilidade estratégica ou na resistência à mudança.

A escola de configuração, que representa o terceiro grupo, vê a estratégia como processo de transformação, oferecendo a possibilidade de conciliar e integrar os preceitos das escolas anteriores. Um ponto fundamental destaca a importância da capacidade de “sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 224).

Procurando entender melhor por que diferentes empresas respondem diferentemente a contextos similares, a escola cognitiva, suas premissas e seus pressupostos, caracterizam-se como dimensão crucial, tendo em vista que a mente do estrategista e seu processo cognitivo são os fatores que permitem a formação da estratégia nessa escola e representam os aspectos fundamentais para o estudo em pauta.

A cognição está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento (Gimenez, 1998). De acordo com Hambrick e Mason (1984, p. 193) “os resultados organizacionais – estratégia e efetividade – são vistos como reflexos das bases cognitivas de atores poderosos na organização”. Assim, a escolha de uma direção estratégica qualquer pode ser associada à interpretação e à avaliação que os dirigentes fazem de seu ambiente competitivo.

A abordagem cognitiva da estratégia tem como ponto de partida que “uma das chaves do processo estratégico, talvez a única, reside no pensamento dos dirigentes, no que se refere aos seus conteúdos e mecanismos” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes,

1999a, p. 105). Dessa forma, a formulação da estratégia deve ser concebida como elaboração cognitiva e não como resultado deliberado da racionalidade dos indivíduos (Daft e Weick, 1984; Huff, 1990). Tradicionalmente, o processo de tomada de decisão estratégica tem sido considerado como distante das ciências cognitivas. Na sua definição clássica, a estratégia é vista como sendo livre, deliberada e racional. Segundo Laroche e Nioche (1994, p. 64), é

livre porque está desconectada da ação, que lhe é subordinada (daí a distinção entre formulação da estratégia e sua aplicação) e racional, porque este pensamento segue apenas o processo concebido e conveniente para os dirigentes: uma racionalidade elaborada, às vezes, como integração entre fins (os objetivos estratégicos) e meios (as ações estratégicas) e como consequência lógica de etapas de um raciocínio (diagnóstico, avaliação das alternativas, escolha, implementação).

Porém, de acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a, p. 106), “estudos demonstram que fatores como a estrutura, a política e o poder, a cultura organizacional e mesmo as emoções e o acaso afetam o alcance da decisão estratégica racional do dirigente”. Com base nisso, cabe destacar a teoria da racionalidade limitada de Simon (1970), que representa grande avanço para a compreensão dos limites cognitivos dos decisores. Para o autor, os economistas atribuem ao homem econômico uma racionalidade plena, permitindo que ele: (i) escolha sempre entre as várias alternativas com que se depara; (ii) saiba em que elas consistem; (iii) realize avaliações cuja complexidade é ilimitada, a fim de determinar quais alternativas são mais desejáveis, e (iv) execute cálculos de probabilidade complicados. Essa teoria, porém, está muito distante do comportamento real ou potencial dos indivíduos.

Para quem observa o comportamento dos indivíduos em uma organização, parece evidente que a racionalidade manifestada não possui “nem de longe resquícios da onisciência global que é atribuída ao homem econômico” (Simon, 1970, p. XXII). É com relação a esse fato que Simon (1970, p. XXIII, **negrito no original**) sugere o conceito de racionalidade limitada, ou seja, “teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos que **contemporizam** porque não possuem meios para **maximizar**” .

O homem de racionalidade limitada busca um curso de ação satisfatório, enquanto o homem econômico maximiza seus esforços, selecionando a melhor alternativa

entre as que lhe são apresentadas. Desse modo, “os limites da racionalidade decorrem da incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para uma decisão” (Simon, 1970, p. 113). Assim, a racionalidade humana opera dentro dos limites de um ambiente psicológico, que impõe uma seleção de fatores sobre os quais as decisões são baseadas. A racionalidade completa é limitada pela ausência de conhecimento pleno, bem como pela impossibilidade de determinar as conseqüências de decisões antecipadamente, e na sua totalidade (Simon, 1970).

Outros autores demonstraram as limitações cognitivas na tomada de decisão estratégica. Eisenhardt e Zbaracki (1992) apontam que os estudos empíricos relacionados com a decisão estratégica sustentam: (i) a existência de limites cognitivos no modelo racional, implicando o fato de os decisores satisfazerem ao invés de otimizarem os resultados, tendo em vista que raramente se envolvem em pesquisas exaustivas; (ii) que muitas decisões seguem as etapas básicas de identificação do problema, desenvolvimento e seleção de alternativas, mas giram em torno dessas várias etapas, freqüentemente se repetindo, aprofundando e sempre procurando caminhos alternativos; (iii) que a complexidade do problema e o conflito entre os decisores influenciam o processo.

Na mesma linha de raciocínio e na tentativa de definir o conceito de estratégia, Chaffee (1985) destaca que, apesar da diversidade da utilização do termo, há alguns aspectos de concordância entre os estudiosos, a saber: (i) há uma inseparabilidade entre organização e ambiente; (ii) a estratégia é estudada como conteúdo e como processo; (iii) as estratégias planejadas, emergentes e realizadas podem diferir entre si; (iv) as empresas podem ter uma estratégia corporativa e uma de negócios; (v) a criação da estratégia envolve tanto exercícios conceituais como analíticos.

Chaffee (1985) demonstra ainda que os conceitos de estratégia podem ser abordados por meio de três modelos: linear, adaptativo e interpretativo, que devem ser aplicados para cada caso de acordo com o tipo de problema envolvido e da resposta procurada. No modelo linear, a estratégia é vista como um conjunto integrado de decisões, ações ou planos, que fixam as metas organizacionais viáveis e que permitem que elas sejam alcançadas. Para atingir os objetivos, a organização deve possuir grande capacidade de mudança e os dirigentes tendem a perceber o ambiente como previsível e composto basicamente por competidores. Nesses termos, a organização pode variar suas ligações

com o ambiente por meio de mudanças em seus produtos e mercados, ou pelo desempenho em ações empreendedoras.

O modelo adaptativo, por sua vez, está baseado na metáfora orgânica (Morgan, 1996), na qual a organização é vista como sistema vivo. Nesse modelo, a estratégia está menos centrada no topo, e caracteriza-se a tentativa de equilibrar as capacidades e os recursos organizacionais com as oportunidades e os riscos do ambiente, que é tido como responsável por determinar as ações organizacionais; portanto o ambiente pode ser monitorado e, em caso de mudança, a organização precisa adaptar-se, ou seja, a organização muda com o ambiente. A ênfase dos dirigentes encontra-se nos meios, tendo em vista que os objetivos são representados pelo alinhamento com o ambiente.

No modelo interpretativo, considera-se que a realidade é socialmente construída e que a organização resulta de uma coletânea de acordos cooperativos entre os indivíduos. Assim, a estratégia pode ser definida como metaforicamente orientada ou como armação de referência, para permitir que o ambiente e a organização sejam entendidos pelos *stakeholders* (Chaffee, 1985). Nesse caso, a legitimidade é enfatizada tanto quanto o lucro, o crescimento, ou a eficiência. A ênfase do modelo recai sobre a atividade de negociar com o ambiente mediante ações simbólicas e interpretação, em detrimento ao ajuste instrumental por meio da ação e à adaptação dos modelos anteriores.

Rajagopalan e Spreitzer (1996) conceituam mudança estratégica como “a diferença na forma, qualidade ou status da organização ao longo do tempo (...) dentro do alinhamento organizacional com o ambiente externo” (p. 49). A mudança estratégica é tratada a partir de duas correntes: conteúdo, que analisa os antecedentes e os conseqüentes da mudança; e processo, que analisa o papel dos administradores no processo de mudança.

Assim, agrupam a literatura de mudança estratégica em três perspectivas teóricas: racional, aprendizagem e cognitiva. A corrente do conteúdo pode ser analisada pela perspectiva racional, que procura soluções ótimas para problemas bem definidos, baseados em objetivos previamente determinados pela organização. O ambiente é visto como fonte de ameaças e oportunidades e é objetivamente determinado. Com isso, a mudança no conteúdo da estratégia decorre de modificações nas condições ambientais e/ou organizacionais.

A corrente de processo pode ser analisada por meio das perspectivas de aprendizagem e cognitiva. Na abordagem de aprendizagem, a mudança estratégica é vista

como processo interativo de administradores, organização e ambiente. Esse último consiste em uma fonte de informações ambíguas, que os dirigentes procuram entender e com as quais procuram interagir proativamente. A mudança no conteúdo da estratégia decorre da forma como as condições ambientais e organizacionais influenciam a ação evolutiva dos dirigentes, que aprendem com suas experiências.

Na lente cognitiva, a ênfase recai sobre o papel da cognição, ou seja, sobre o processo interpretativo mediante o qual os dirigentes ordenam o contexto ambiental e organizacional. O ambiente é reconhecido como “ordenado pelos administradores e representado através da cognição” (Rajagopalan e Spreitzer, 1996, p. 62). Geralmente, a cognição tem efeito sobre a mudança estratégica, quando manifestada por ações administrativas. Desse modo, a mudança consiste em um processo interpretativo que é determinado pela cognição e pelas ações dos dirigentes, sendo esses últimos influenciados pelo contexto ambiental e organizacional (Rajagopalan e Spreitzer, 1996, p. 56).

Para o presente trabalho, o conceito de estratégia como perspectiva (Mintzberg e Quinn, 1991), a visão da escola cognitiva (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000), o modelo interpretativo (Chaffee, 1985) e as lentes cognitivas (Rajagopalan e Spreitzer, 1996) serão tratados como equivalentes, de forma que a estratégia é vista como a maneira a qual uma organização responde às demandas do ambiente, considerando as pressões exercidas por esse e a influência da cognição dos membros organizacionais, enquanto elemento norteador do seu estabelecimento (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999b).

As interpretações e as ações organizacionais são configuradas materialmente pelo posicionamento estratégico da organização. Esse, por sua vez, não é fruto da influência direta do ambiente, isto é, não de maneira completamente racional. Isso significa que entre o ambiente e o posicionamento estratégico se encontram os esquemas interpretativos dos dirigentes, que atuam como mediadores do processo que envolve a escolha de determinado curso de ação. Essa é a hipótese que norteia o presente estudo, principalmente por se tratar de pequenas empresas nas quais, geralmente, o empreendedor é o único tomador de decisões. Assim, segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a, p. 115), “cada organização trabalha com determinada construção mental do ambiente, levada a efeito por pessoas-chaves. Tal evidência, aliada às pressões

institucionais exercidas em seu contexto de referência, estabelece a base sobre a qual ocorrem os processos de mudança organizacional”.

Nesse sentido, o presente trabalho considera o posicionamento estratégico como a consistência de ações organizacionais quanto à disposição de recursos, produtos e mercados ao longo de um período (Whipp, Rosenfeld e Pettigrew, 1989; Araújo e Easton, 1996), própria de cada organização. Além disso, o conceito envolve a definição das preferências dos dirigentes por certos resultados ou cursos de ação, influenciadas pelos valores compartilhados (Pant e Lachman, 1998), ou esquemas interpretativos. Isso significa que o posicionamento estratégico é o resultado das escolhas dos objetivos e dos fins, bem como dos meios pelos quais os atores sociais preferem alcançá-los.

Para Stabell e Fjeldstad (1998), a postura estratégica de uma organização envolve a escolha da posição em termos de produtos, mercados e de sistemas de valores de negócios. A posição desejada é atingida somente por meio das ações e de tentativas de modificar os custos e os valores. Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989) afirmam que a habilidade da organização em competir em um setor depende de sua capacidade em identificar e compreender as forças competitivas do ambiente e da capacidade de mobilizar e administrar os seus recursos ao longo do tempo. Assim, o posicionamento estratégico envolve a disposição de recursos internos da organização e o alcance dos seus produtos, serviços e mercados. O Quadro 6 nos mostra a maneira pela qual o posicionamento estratégico foi analisado na presente pesquisa.

Quadro 6 – Análise do posicionamento estratégico

Dimensão	Características
Produto/Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Preços e custos relativamente aos dos concorrentes • Velocidade relativa de introdução de novos produtos
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com clientes • Relacionamento com os elementos da cadeia produtiva • Captação de informações: comportamento do mercado consumidor, da concorrência e da situação macroeconômica
Recursos	
1. Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização e capacitação de recursos humanos
2. Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos: máquinas, equipamentos, P&D e infraestrutura
3. Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanização ou automação de operações • Tecnologia • Inovações tecnológicas no produto
4. Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção • Propaganda • Distribuição

Fonte: adaptado de Buzzell e Gale (1991).

A postura estratégica verificada por meio das dimensões apresentadas no Quadro 6 - produto/serviços, mercado e recursos -, pode ser vista sob vários esquemas¹, entre os quais o proposto por Miles e Snow (1978). Esse modelo envolve a classificação das organizações em quatro estratégias genéricas: prospectora, defensiva, analítica e reativa.

De acordo com Gimenez (2000), a taxonomia de estratégias genéricas proposta por Miles e Snow (1978) é relevante para a análise do comportamento estratégico de pequenas empresas, uma vez que independe do tamanho das organizações. O modelo "especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambientes" (Gimenez, 2000, p. 38).

Tal taxonomia refere-se a estratégias competitivas, ou seja, como a organização compete em um determinado negócio (Hambrick, 1983). O modelo de Miles e Snow (1978) propõe que "as empresas em geral desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração" (Gimenez, 2000, p. 40). Segundo Gimenez (2000, p. 42), nessa tipologia,

as duas categorias mais contrastantes são: (i) estratégia prospectora, caracterizada por uma elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; e (ii) estratégia defensiva, caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados, e uma ênfase muito grande em eficiência.

No Quadro 7 a seguir apresenta-se uma caracterização das categorias estratégicas mencionadas.

¹ Porter (1989) aponta a existência de três estratégias genéricas de competição: diferenciação, custos e foco. Pettigrew e Whipp (1993) apontam como estratégias genéricas de competição o posicionamento baseado em preço, qualidade, tempos de produção e redes de distribuição. Wright, Kroll e Parnell (2000), por sua vez, defendem a possibilidade de mesclagem de diversas estratégias genéricas, de modo que a organização possa competir com base em diferenciação, custo baixo, nicho-diferenciação, nicho-custo, nicho-diferenciação/custo baixo e nicho-custo baixo/diferenciação, além da adoção de estratégias múltiplas.

Quadro 7 - Categorias Estratégicas de Miles e Snow

Categoria estratégica	Descrição
Estratégia defensiva	Uma empresa, seguindo esta estratégia, procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia reativa	A empresa que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Fonte: adaptado de Miles e Snow (1978).

2.4. CONTEXTO AMBIENTAL, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Uma organização é articulada pelos seus objetivos e pelo estabelecimento de mecanismos para atingi-los. A maioria das organizações se comprometem em processos de avaliação dos seus objetivos mediante questionamentos e verificações, para promover a redefinição do modo pelo qual interagem com o ambiente (Miles *et al.*, 1978). Para muitas empresas o processo de ajuste às mudanças ambientais e à incerteza – manter o alinhamento com o ambiente enquanto gerencia internamente as interdependências – é complexo.

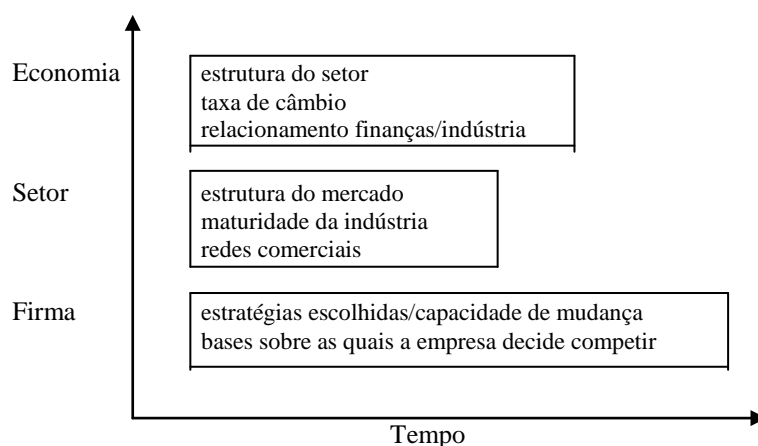
Pode-se dizer que as mudanças constantes, que causam turbulência ambiental, terão determinado reflexo sobre as ações organizacionais em função da interpretação do indivíduo na organização e das crenças e dos valores compartilhados, afetando as atividades desenvolvidas e seu desempenho (Crubellate e Machado-da-Silva, 1998). Nesse sentido, os indivíduos interpretam e definem ações conforme os significados que atribuem à realidade na qual se inserem.

Segundo Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989), a tributação, a formulação e a implementação de mudança estratégica e operacional parecem componentes vitais para o desempenho competitivo. Entendendo o desempenho de uma empresa, pode-se reconhecer

que as organizações competem em mercados distintos, obscurecidos por estruturas setoriais e macroeconômicas. Os autores apresentam, dessa forma, as dimensões da competitividade, ilustradas na Figura 5.

Os autores destacam que as bases e as regras de competição são essencialmente instáveis e passíveis de mudança no decorrer do tempo. A habilidade de uma empresa para competir em dadas situações setoriais/econômicas baseia-se em dois fatores-chaves: (i) a capacidade de identificar e de entender as forças competitivas envolvidas e como essas mudam; e (ii) a competência do negócio de mobilizar e de gerenciar os recursos necessários para uma resposta competitiva escolhida.

Figura 5– Dimensões da competitividade



Fonte: Whipp, Rosenfeld, Pettigrew (1989, p. 563)

De acordo com os institucionalistas, por sua vez, "as organizações estão inseridas em um ambiente constituído por regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social" (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996, p. 103). Os autores complementam que, nesse sentido, "sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento às orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte, para o pleno funcionamento interno" (p. 103).

Ao aplicar a teoria institucional para analisar uma organização em particular, deve-se considerar como a empresa está adaptando-se ao seu contexto institucional. Devem ser analisadas as fontes – agências regulatórias, leis, expectativas sociais e culturais –, e os tipos de pressão institucional – coercitiva, normativa e mimética

– exercidos pelo ambiente sobre a organização. Além disso, deve ser considerado como os processos de tomada de decisão estão sendo moldados pelas crenças institucionais, em detrimento da escolha racional. A ênfase concentra-se em imaginar como a organização pode obter maior legitimidade no seu contexto institucional (Hatch, 1997).

Segundo essa perspectiva, o ambiente pode influenciar as organizações de duas diferentes maneiras. A primeira consiste nas demandas técnica e econômica, que requerem que as organizações produzam e efetuem trocas de bens e serviços em um mercado. A segunda consiste nas demandas social e cultural, que exigem que as organizações utilizem regras particulares na sociedade e estabeleçam e mantenham certa aparência exterior (Hatch, 1997). Os ambientes dominados pelas demandas técnica ou econômica recompensam as organizações pela eficiência e eficácia com que fornecem bens e serviços. Os dominados pela demanda social, por sua vez, recompensam as organizações pela conformidade aos valores e normas, às regras e crenças da sociedade.

As pressões ambientais obrigam as organizações a desenvolverem meios de resposta. As escolhas estratégicas dependerão do modo com que os dirigentes compreendem a estratégia e como interpretam o ambiente no qual se inserem. Assim, torna-se imprescindível, para analisar a concepção da estratégia, entender como eles podem captar e interpretar a realidade, por meio de dimensões fundamentais como os valores e as crenças, que constituem os esquemas interpretativos e que, por sua vez, são específicos para cada organização, promovendo a diversidade organizacional.

De acordo com Calori, Johnson e Sarnin (1994), as estratégias e a efetividade de uma organização são reflexos dos valores e da base cognitiva dos atores mais influentes. Nesse sentido, as estratégias são abstrações da mente dos dirigentes, que emergem de uma série de idéias e de constructos, através dos quais os problemas são identificados e interpretados (Mintzberg, 1987). Já para Daft e Weick (1984), apesar de muitos atores interagirem para produzirem interpretações coletivas, os dirigentes do topo são, geralmente, os responsáveis por proporcionar às organizações as interpretações do seu ambiente e as respostas estratégicas.

Na perspectiva de Simon (1970), os tomadores de decisão constroem modelos mentais simplificados, quando lidam com problemas complexos. Assim, são sujeitos à percepção seletiva, tendo em vista que não são capazes de avaliar todas as variáveis relevantes para uma decisão. Sem essa estrutura cognitiva – simplificação e

heurística – os dirigentes tenderiam a paralisar-se pela necessidade de analisar uma quantidade extensa de dados ambíguos. A estrutura simplificada da capacidade cognitiva auxilia os dirigentes a lidar com as complexidades da tomada de decisão, principalmente em nível estratégico (Calori, Johnson e Sarnin, 1994).

Segundo Schwenk (1988), isso representa um processo de simplificação cognitiva, que pode ser percebido a partir de generalizações ou vieses, que interferem nas decisões estratégicas, encurtando e simplificando o processo de resolução de problemas. Alguns autores acrescentam que o grau de complexidade ambiental pode influenciar a estrutura cognitiva dos dirigentes (Calori, Johnson e Sarnin, 1994). Segundo Bartunek, Gordon e Weathersby (1983), em situações complexas, uma elevada complexidade cognitiva pode levar a uma percepção mais acurada e a um comportamento mais efetivo.

De acordo com Pant e Lachman (1998, p. 195), "os valores dos indivíduos e dos grupos influenciam significativamente a escolha estratégica e a implementação das ações". Além disso, os valores dos decisores ajudam a determinar quais problemas serão percebidos, bem como as soluções que serão consideradas. Assim, pode-se dizer que os valores determinam, juntamente com as crenças vigentes em cada organização, as estratégias que serão adotadas para responder às pressões do ambiente competitivo.

Percebe-se que os valores que envolvem um grau mais elevado de consenso tendem a ser mais difíceis de mudar e exercem maior controle do que os que possuem baixo grau de consenso. O trabalho dos autores sustenta a idéia de que os efeitos dos valores na estratégia não dependem unicamente de sua força, ou seja, dois tipos de interações vão moderar a efetividade de uma estratégia escolhida: (i) a extensão do conflito entre os comportamentos exigidos pela estratégia e os valores do grupo; e (ii) a extensão do envolvimento do grupo na implementação da estratégia (Pant e Lachman, 1998).

Os valores legitimam a existência da organização em um contexto social mais amplo. Consequentemente, podem legitimar ou sancionar alternativas estratégicas como desejáveis, aceitáveis ou proibidas, dependendo do contexto organizacional, influenciando e controlando os padrões de comportamento. Nesse sentido, destaca-se a hipótese norteadora desta pesquisa, qual seja que os esquemas interpretativos dos dirigentes, por meio de dois de seus componentes fundamentais – valores e crenças – atuam como mediadores do posicionamento estratégico das organizações, em face de pressões ambientais competitivas.

Com base nas considerações feitas nesta base teórico-empírica, que apresentou as variáveis em estudo segundo teorias existentes, aborda-se, no capítulo seguinte, a proposta metodológica que visa a orientar a investigação empírica do problema de pesquisa proposto, considerando a operacionalização das variáveis, o delineamento da pesquisa e os procedimentos efetuados para a coleta e o tratamento dos dados.

3. METODOLOGIA

No capítulo anterior foi apresentada a base teórico-empírica, em que se abordou o contexto ambiental, noções sobre competitividade organizacional, estratégia e esquemas interpretativos, destacando os valores e as crenças. Além de sua sustentação pela base teórico-empírica, um trabalho científico deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos adequados, de modo que trate os conceitos e os fenômenos estudados de forma coerente e consistente. A seguir será abordada a metodologia utilizada nesta pesquisa, para verificar a relação existente entre o ambiente competitivo no qual as pequenas empresas se inserem, os esquemas interpretativos e as escolhas estratégicas dos dirigentes.

3.1.ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1. Perguntas de Pesquisa

Tendo em vista a base teórico-empírica apresentada, bem como o problema de pesquisa estudado, esta investigação baseia-se na seguinte hipótese de trabalho:

- Diferentes empreendedores assumem diferentes posicionamentos estratégicos, em face de condições e pressões ambientais competitivas equivalentes.

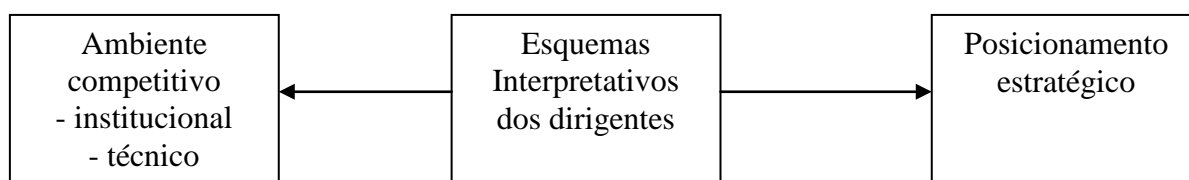
A partir dessa hipótese de trabalho, este estudo pretende responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- Qual o contexto ambiental de referência (local, regional, nacional ou internacional) dos dirigentes do nível estratégico das pequenas empresas em estudo, no período 1998-2001?
- Quais as pressões competitivas significativas do contexto ambiental que atuaram sobre as pequenas empresas objeto de estudo, no período em exame?

- Quais os esquemas interpretativos dos dirigentes do nível estratégico no período em estudo?
- Qual o posicionamento estratégico predominante adotado pelas organizações em análise, no período considerado?
- Até que ponto os esquemas interpretativos dos dirigentes atuaram como mediadores do posicionamento estratégico das pequenas empresas dos setores em análise, em face das pressões ambientais competitivas, no período em pauta?

3.1.2. Apresentação das Variáveis

As variáveis consideradas neste estudo são os esquemas interpretativos dos dirigentes, o ambiente competitivo no qual as organizações se inserem e as escolhas estratégicas, isto é, as estratégias de ação definidas e seguidas. A relação entre elas é apresentada abaixo.



3.1.3. Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis

Contexto Ambiental

D.C.: conjunto de todos os fatores do contexto externo que, de fato ou potencialmente, proporcionam ou recebem influência da organização. A noção de ambiente organizacional implica dois conceitos: técnico e institucional, que devem ser tratados como facetas de uma mesma dimensão, ao longo da qual todas as organizações operam (Scott, 1992). Foi

verificado a partir da análise dos ambientes técnico e institucional nos quais se inserem as empresas em estudo. Além disso, considerou-se o contexto ambiental de referência que a organização adota como referencial para suas ações e estratégias: local, regional, nacional e internacional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

- Ambiente técnico

D.C.: “aquele no qual as organizações disponibilizam produtos ou serviços que são trocados no mercado e recompensados por seu desempenho eficiente e efetivo”(Scott, 1992, p. 132).

D.O.: o ambiente de competição dos setores em exame foi operacionalizado a partir de informações provenientes da análise documental e de conteúdo de dados secundários, principalmente a literatura especializada nos setores (livros e artigos de jornais e revistas). As informações coletadas foram organizadas de acordo com as condições de dependência e incerteza (Scott, 1992), conforme Quadro 6 apresentado na base teórico-empírica.

- Ambiente Institucional

D.C.: caracteriza-se “...pela elaboração de regras e exigências com as quais as organizações individuais têm de se ajustarem, a fim de que recebam legitimidade e apoio” (Scott, 1992, p. 132).

D.O.: foi operacionalizado mediante análise documental e de conteúdo de dados secundários, provenientes de jornais e periódicos de grande circulação, periódicos setoriais e acadêmicos, e da bibliografia recente a respeito do contexto histórico brasileiro e internacional, utilizados para evidenciar temas relevantes, opiniões e idéias compartilhadas que caracterizam o ambiente institucional.

Esquemas Interpretativos

D.C.: entendidos como o conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização que operam como quadros de referência para a ação organizacional (Hinings e Greenwood, 1988; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996). Em termos desta pesquisa, os

esquemas interpretativos foram verificados a partir de dois de seus componentes, os valores e as crenças.

- Valores

D.C.: indicam padrões de preferências racionalizados por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização, os quais influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993; Enz, 1986; Pant e Lachman, 1998).

D.O.: foram verificados a partir das respostas ao questionário estruturado predominantemente em escala do tipo *Likert*, enviado aos dirigentes do nível estratégico das pequenas empresas dos setores objeto de análise.

- Crenças

D.C.: “pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999a).

D.O.: a operacionalização ocorreu mediante análise das respostas ao questionário elaborado predominantemente de acordo com escala do tipo *Likert*, enviado para os dirigentes do nível estratégico, tendo em vista a possibilidade de se obterem as concepções fundamentais.

Posicionamento Estratégico

D.C.: consistência de ações organizacionais quanto à disposição de recursos, produtos e mercados ao longo de um período (Whipp, Rosenfeld e Pettigrew, 1989; Araújo e Easton, 1996), própria de cada organização.

D.O.: foi verificado por meio de questionário, elaborado de acordo com escala do tipo *Likert*, e também com outras questões fechadas, enviado aos dirigentes do nível estratégico. A partir da consolidação dos questionários respondidos, foram verificados os

grupos de organizações com posicionamento estratégico semelhante, no que se refere a produtos, serviços, mercados e recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e mercadológicos).

3.1.4. Definição de Outros Termos Relevantes

Pequenas empresas

D.C.: organizações que possuem de dez a quarenta e nove funcionários nos ramos de serviço e/ou comércio, e de vinte a noventa e nove na indústria (Sebrae).

Estratégia Organizacional

D.C.: maneira como uma organização responde às demandas do ambiente (escolha de um curso de ação), considerando as pressões exercidas por este e a influência da cognição dos membros organizacionais, enquanto elemento norteador do estabelecimento da estratégia (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999a).

3.2. DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

3.2.1. População e Amostragem

Na maioria dos levantamentos não são pesquisados todos os integrantes da população a ser estudada. Antes, seleciona-se, mediante procedimentos estatísticos ou por meio de amostra intencional, de acordo com os objetivos da pesquisa, uma parte significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação.

A população da pesquisa em pauta abrange todas as pequenas empresas que pertencem aos setores de vestuário e de alimentos do Estado do Paraná, segundo dados fornecidos pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP (baseados em registros de 2001²). Foram considerados para a seleção desses setores os seguintes critérios: (i) a intensidade das pressões competitivas no campo organizacional, no que se

² A catalogação se baseia no CGC/CNPJ das empresas e, portanto, inclui unidades e subsidiárias.

refere aos ambientes técnico e institucional; (ii) número representativo de pequenas empresas do setor, de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – Sebrae/PR por número de funcionários; e (iii) a existência de dados secundários disponíveis para a análise do contexto ambiental do setor.

Nesse momento, deve-se esclarecer que o setor alimentício é composto por diversos segmentos e que, para fins deste estudo, considerou-se somente um elo da cadeia produtiva: as indústrias. De acordo com Toledo, Batalha e Amaral (2000), a literatura especializada do setor tende a segmentar a cadeia de produção agroindustrial em três subsistemas: (i) a comercialização, que representa as empresas que mantêm contato com o cliente final da cadeia de produção, viabilizando o consumo e o comércio dos produtos finais – supermercados, mercearias, restaurantes, entre outros; (ii) a industrialização, representando as empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor – seja este uma unidade familiar ou outra agroindústria, e (iii) a produção de matérias-primas, que reúne as empresas fornecedoras das matérias-primas iniciais – agricultura, pecuária, piscicultura, entre outras – para que outras realizem o processamento da produção industrial dos alimentos.

Dessa forma, reitera-se que, no caso da presente pesquisa, optou-se por investigar as indústrias de alimentos, de modo que aquelas caracterizadas como essencialmente comercializadoras, distribuidoras e produtoras de bens primários não fazem parte da população pesquisada. Nesse sentido, os termos indústria de alimentos, agroindústrias, empresas produtoras de alimentos, indústria alimentícia, entre outros afins, estarão, quando mencionados, referindo-se às organizações que representam a população pesquisada.

De acordo com o Cadastro Industrial do Paraná, elaborado pela FIEP em 2001, contabilizaram-se, no Estado, aproximadamente 4.800 empresas na indústria de alimentação, entre as quais 237 são consideradas de pequeno porte. Com relação à indústria de vestuário, foram contabilizadas aproximadamente 4.200 plantas, das quais 191 são consideradas de pequeno porte. As micro, médias e grandes empresas – de ambos os setores - foram excluídas da população, em vista dos objetivos propostos pelo estudo.

Dadas as características da população da pesquisa, optou-se por enviar o questionário a todas as empresas integrantes. Nesse caso, a técnica de amostragem foi por adesão, também conhecida como amostra por voluntários. Segundo Contandriopoulos *et*

al. (1997), trata-se de um procedimento não probabilístico, no qual o pesquisador disponibiliza para a população pesquisada o instrumento de coleta de dados – questionário – e aguarda pelo retorno voluntário dos dados pelos respondentes. Desse modo, a amostra foi selecionada a partir do índice de resposta, isto é, todos os questionários válidos que retornaram fizeram parte da amostra.

Por se tratar de um estudo em pequenas empresas, onde, na maioria dos casos, há uma pessoa responsável pelas atividades e pela tomada de decisão, os questionários foram endereçados à direção da organização³ - um questionário por empresa. Juntamente com o questionário foram enviadas duas cartas: a primeira, de apoio à pesquisa, expedida pelo presidente da FIEP, e a segunda do Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração – Ceppad – da Universidade Federal do Paraná, para explicar os objetivos da pesquisa e solicitar a colaboração da empresa. Os questionários foram enviados no dia 14 de janeiro de 2002. Após quarenta e cinco dias, foi realizada cobrança via fax e *e-mail* a todas as indústrias que não haviam postado suas respostas.

Após o envio, algumas empresas foram excluídas por não se enquadrarem nos critérios de seleção da amostra, ou seja: (i) não possuíam número de funcionários entre 20 e 99 – o que caracteriza uma pequena indústria -, ou (ii) sua atividade principal não envolvia a confecção de roupas e/ou cama, mesa e banho, no caso da indústria vestuarista, e a industrialização, sendo restrita à distribuição ou produção de matérias-primas, no caso da indústria de alimentos. Houve ainda casos de empresas com atividades encerradas, e dois casos, na indústria de alimentos, em que o preenchimento do questionário foi inadequado: em um deles, o respondente assinalou, em 6 de um total de 9 questões, duas alternativas em cada uma delas; e no outro, a empresa enviou o questionário em branco.

Desse modo, na indústria de vestuário, de um total de 191 pequenas plantas, 25 foram excluídas, de maneira que, após o envio do questionário, a população inicial desse setor foi reduzida para 166 organizações. Em sua totalidade, 31 dirigentes responderam aos questionários - válidos - remetidos para a indústria vestuarista, representando um índice de retorno de 18,67%. No que diz respeito à indústria de alimentos, de um total de 237 organizações registradas como pequenas plantas no cadastro consultado, foram excluídas 19 pelos motivos apresentados acima. Assim, após ter sido

³ Entende-se por direção aquele que se encontra responsável pelas atividades da organização – pode-se incluir proprietários, diretores, gerentes, entre outros, ou, ainda, pessoas ligadas diretamente às atividades desenvolvidas pela empresa.

enviado o questionário, a população inicial do setor alimentício foi reduzida para 218 empresas, das quais 41 responderam aos questionários considerados válidos, o que representa um índice de retorno de 18,81% para esse setor.

3.2.2. Delineamento da Pesquisa

Com o delineamento da pesquisa, as preocupações essencialmente lógicas e teóricas da fase anterior cedem lugar aos problemas mais práticos da verificação. Nesse sentido, a pesquisa ocupa-se precisamente do contraste entre a teoria e os fatos. A preocupação, neste momento, é relativa aos meios técnicos da investigação que deve ser realizada. Os métodos de pesquisa nas relações sociais trazem, cada um deles, um caminho diferente e revelam diferentes relações e significados entre eventos e ações.

Na pesquisa em questão, foi utilizada a técnica de levantamento, na medida em que foram coletados dados de uma população com a finalidade de avaliar a incidência relativa, a distribuição e a inter-relação de fenômenos que ocorrem naturalmente (Kerlinger, 1980). As pesquisas de levantamento se caracterizam pela interrogação direta às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados (Gil, 1991).

Esse tipo de delineamento possui vantagens relacionadas ao conhecimento direto da realidade, na medida em que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, suas crenças e suas opiniões. Além disso, é um método econômico e rápido, que possibilita a quantificação e é adequado para estudos descritivos e útil para o estudo de opiniões e atitudes (Gil, 1991).

A pesquisa de levantamento é a estratégia destinada a responder a questões acerca da distribuição da variável e das relações entre características de pessoas ou grupos da maneira como ocorrem em situações naturais. Pesquisas dessa natureza podem ser planejadas para responder a questões sobre relações. Assim, parece pertinente adotar esse delineamento para responder ao problema proposto, tendo-se em vista a possível relação entre interpretação do ambiente competitivo e posicionamento estratégico. Trata-se de uma

pesquisa não experimental, pois não propõe a manipulação de variáveis ou a designação aleatória de sujeitos (Kerlinger, 1980).

Para observação do fenômeno que é objeto de análise, isto é, a interação do contexto ambiental com esquemas interpretativos e estratégia organizacional, foi utilizado o método comparativo de análise. Esse justifica-se pela “comparação sistemática de um número razoavelmente amplo de organizações, a fim de estabelecer relações entre suas características” (Blau, 1996, p. 126). De acordo com Gil (1991, p.35), nesse método procede-se pela “investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com o objetivo de ressaltar as diferenças ou as similaridades entre eles”. Tornam-se possíveis, portanto, comparações quantitativas, que possibilitam determinar relações entre atributos organizacionais.

Os procedimentos empregados foram predominantemente de natureza descritivo-quantitativa, tendo-se em vista que se propôs investigar as características do fenômeno sob observação com o emprego da quantificação na coleta, tratamento e análise dos dados (Richardson, 1989). A característica descritiva dá-se pelo fato de que a preocupação maior é relativa ao processo de escolha estratégica, em detrimento do produto e/ou resultados, além de apresentar análise de caráter indutivo, voltando-se para o significado (Triviños, 1987).

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São incluídas nesse grupo as pesquisas que possuem por objetivo levantar as opiniões, as atitudes e as crenças de uma população. Também são descritivas as pesquisas que visam a descobrir a existência de associações entre as variáveis, pretendendo-se determinar a natureza dessa relação (Gil, 1991).

Apesar de a investigação em pauta abranger o período de 1998 a 2001, a perspectiva do estudo é de natureza transversal, uma vez que o respondente se refere a posições e fatos do passado no momento presente (Bowditch e Buono, 1992). O nível de análise é o organizacional, e a unidade de análise são os dirigentes do nível estratégico da pequena empresa.

3.2.3. Dados: Fonte e Coleta

Para efeito desta pesquisa, foram coletados dados primários e secundários para atender à metodologia adotada.

Dados Secundários

Os dados secundários são aqueles coletados, analisados e catalogados anteriormente e disponibilizados para a utilização de interessados (Mattar, 1997). Nesta pesquisa, foram consultados antes da coleta dos dados primários, tendo-se em vista que a coleta dos dados secundários teve por objetivo orientar a elaboração do questionário que, posteriormente, foi submetido aos dirigentes do nível estratégico das pequenas empresas em estudo.

Para a representação do conjunto de valores pertencentes ao contexto ambiental (ambientes técnico e institucional) dos setores de vestuário e alimentos, nos quais as pequenas empresas, objeto de análise, estão inseridas, foram utilizados, como fonte secundária, jornais e revistas de grande circulação, periódicos e pesquisas acadêmicas⁴, relatórios setoriais, livros a respeito do contexto brasileiro recente, bem como bases empresariais obtidas junto à FIEP e às associações referentes às indústrias em análise⁵.

Dados Primários

A segunda fase do estudo compreende a coleta de dados primários. De acordo com Kerlinger (1980), "para realizar pesquisas de levantamento, coletam-se dados de toda ou parte de uma população, a fim de avaliar a incidência relativa, a distribuição e inter-relações de fenômenos que ocorrem naturalmente". Nesse sentido, os dados geralmente são coletados por meio de respostas verbais ou por escrito a questões predeterminadas, aplicadas à maioria ou a todos os sujeitos da pesquisa, tendo em vista a generalização dos resultados. Entende-se que é pelo fato de informantes de pesquisa de levantamento responderem às mesmas questões que a incidência e a distribuição de características podem ser estudadas.

⁴ Os artigos utilizados, bem como os periódicos utilizados, encontram-se referenciados nos Anexos 8 e 9.

A pesquisa de levantamento exige que sejam obtidas respostas de grande parte da população. Nesse estudo, os dados primários foram obtidos mediante a aplicação de questionário estruturado, com questões fechadas e com respostas predominantemente atribuídas em escala do tipo *Likert*, distribuído via correio para a população de indústrias dos setores de vestuário e alimentício consideradas de pequeno porte, em operação no período de 1998 a 2001.

Pode-se definir questionário, segundo Gil (1991), como a técnica de investigação composta por um número relativamente elevado de perguntas ou quesitos apresentados por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outros aspectos. Essa técnica de coleta de dados possibilita atingir grande número de pessoas, implica menores gastos, garante o anonimato e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador. De acordo com Richardson (1989), os questionários cumprem pelo menos duas funções: (i) descrever as características e (ii) medir determinadas variáveis de um grupo social.

O questionário foi construído com base na literatura existente⁶, que fundamenta a pesquisa em pauta, e na análise dos dados secundários. O objetivo foi identificar os valores e as crenças dos dirigentes, a interpretação do contexto ambiental - ou seja, as pressões técnicas e institucionais exercidas sobre as empresas, bem como o contexto de referência que os dirigentes utilizam como direcionamento-, e o posicionamento estratégico adotado. Encontra-se dividido em quatro partes: a primeira busca estabelecer o nível ambiental por meio do qual os dirigentes guiam suas ações - local, regional, nacional e internacional -, e as demais procuram encontrar os valores e as crenças subjacentes às ações - de acordo com informações obtidas mediante análise dos dados secundários -, bem como o posicionamento estratégico adotado - ver Quadro 18.

Nas duas primeiras partes as questões são objetivas, de modo que seja, preferencialmente, assinalada apenas uma delas. Na terceira e quarta partes as questões foram efetuadas em uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, por meio da qual o respondente deve indicar o grau de importância do item apresentado. A versão inicial foi

⁵ Neste caso, foram coletados dados junto à Associação Brasileira do Vestuário - Abravest, e à Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação - Abia.

submetida a um pré-teste junto a 16 respondentes, sendo 6 pertencentes à indústria do vestuário e 10 à indústria alimentícia.

De acordo com Mattar (1997, p.234), o pré-teste do questionário possui como objetivo saber como o instrumento de coleta de dados se comporta em uma situação real, considerando: (i) se os termos utilizados nas perguntas são de compreensão dos respondentes; (ii) se as perguntas estão sendo entendidas como deveriam ser; (iii) se as opções de respostas nas perguntas fechadas estão completas; (iv) se a sequência das perguntas está correta; (v) se não há objeções na obtenção de respostas, e (vi) se a forma de apresentar a pergunta não está causando viés. Após a verificação das sugestões apresentadas nessa fase, elaborou-se a versão final do questionário.

3.2.4. Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados

Cabe, nesta seção, relatar algumas facilidades e dificuldades encontradas durante o processo de coleta de dados primários e secundários. Na coleta de dados secundários, puderam-se registrar duas dificuldades. A primeira consiste na dificuldade em encontrar informações sobre o setor de vestuário, devido ao baixo número de informações e estudos relativos a essa indústria, principalmente no que tange ao mercado regional/local, em termos de artigos publicados em periódicos de grande circulação. No entanto, a Abravest, entidade que controla as ações organizacionais desse setor, possui em sua base de dados na *internet* muitas informações sobre a indústria do vestuário no geral, as leis que regem estas empresas e outras informações que puderam ser utilizadas.

A indústria de alimentos, por sua vez, possui muitas publicações disponíveis para consulta. Contudo, grande parte do material pesquisado tem como foco principal cadeias alimentares específicas (leite ou trigo, por exemplo), sendo raros os trabalhos que abordam a indústria alimentícia como um todo. Constituem exceção as pesquisas elaboradas pela Associação Brasileira da Indústria da Alimentação - Abia -, as quais, entretanto, apresentam alto custo de aquisição. A segunda dificuldade refere-se à desatualização parcial da base de dados da Federação das Indústrias do Estado do Paraná -

⁶ Refere-se às informações e aos dados que constam na base teórico-empírica, que dizem respeito às teorias desenvolvidas por estudiosos sobre as variáveis deste estudo: contexto ambiental, esquemas interpretativos e

FIEP -, que continha organizações que já haviam encerrado suas atividades ou mudado de segmento produtivo, além de possuir informações cadastrais inválidas quanto ao endereço, números de telefone e fax, o que resultou em algumas devoluções de questionários.

Com relação aos dados primários, registra-se o baixo índice de retorno dos questionários enviados, evidenciando a não-disposição dos empresários em participar e colaborar com as pesquisas, que são desenvolvidas no âmbito acadêmico e podem acrescentar conhecimentos sobre o mercado em que atuam, bem como possibilidades de resultados para seus negócios. As justificativas, envolvendo falta de tempo, perda do material enviado, assim como sua não-utilização pela empresa, parecem indicar o desinteresse por parte de muitos dirigentes em contribuir com uma pesquisa acadêmica. Eles relutam em dispor de alguns minutos de seu tempo, inclusive para atender a uma chamada telefônica da pesquisadora. Além disso, no período de cobrança, realizada predominantemente por *e-mail*, onde foi enviada uma carta solicitando a participação e o questionário em anexo, o índice de retorno foi muito baixo, considerando-se as facilidades e a otimização do tempo despendido para resposta e envio.

Foram comuns, ainda, casos de extravio de material, internamente à empresa, fazendo com que as pessoas posteriormente contatadas desconhecem o assunto. Outro problema constatado diz respeito ao fato de os questionários não terem sido enviados nominalmente aos dirigentes do nível estratégico, e sim ao responsável pelas atividades da empresa. Todavia, devido ao número de indústrias pertencentes à população da pesquisa, esse processo mostrou-se inviável. É provável que, se tivesse sido possível fazer um levantamento do nome de todos os dirigentes antes da remessa dos envelopes, o retorno teria sido mais elevado. Assim, sugere-se, para esse tipo de estudo, que seja preferencialmente realizado um contato prévio com as organizações e pessoas de interesse.

3.2.5. Dados: Tratamento

Dados secundários

Para a análise dos dados secundários foram utilizadas as análises documental e de conteúdo. De acordo com Bardin (1977), a segunda é uma técnica de verificação de comunicações que contém informação sobre o comportamento humano, atestado por uma fonte documental. Permite gerar conhecimentos sobre as condições de produção e de recepção de mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, os quais descrevem o conteúdo dos documentos analisados. Na perspectiva de Berelson (1954, p.18), "é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação".

Nesse caso, especificamente, a análise de conteúdo aplicada empregou a técnica de análise temática, que consiste em identificar os sentidos principais da comunicação, cuja intensidade de aparição permite inferir algo para o objetivo pretendido (Bardin, 1977). Na perspectiva de Huff (1990), as frequências de uso de uma palavra ou de palavras relacionadas indicam a importância atribuída a um tema.

A análise documental, por sua vez, consiste em “uma operação ou um conjunto de operações visando a representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (Bardin, 1977, p. 45). A autora destaca que o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem, enquanto o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

Desse modo, a fase de coleta e análise dos dados secundários constituiu-se de 3 fases.

1.ª fase

Na primeira etapa, a busca concentrou-se em materiais que subsidiassem a descrição do contexto macroeconômico e da situação da indústria brasileira no período estudado – de 1998 a 2001. O material pesquisado consiste em livros recentes e revistas voltadas à área econômica, como Conjuntura Econômica da Fundação Getúlio Vargas e

Análise Conjuntural do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IparDES. Além disso, foram coletados dados da Confederação Nacional das Indústrias - CNI -, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE - e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. Ao analisar essas fontes, procurou-se identificar a presença de assuntos que tratassem sobre questões conjunturais que, devido ao seu impacto no gerenciamento das indústrias, estariam influenciando suas atividades, representando o ambiente no qual as organizações operam e ao qual devem se ajustar.

Os dados foram catalogados de acordo com a fonte, o enfoque e o tema central para posterior análise e sistematização. Efetuou-se, em um primeiro momento, uma leitura preliminar dos artigos e reportagens, com o intuito de se obter uma visão geral dos temas abordados relativos às variáveis da pesquisa. Em seguida, foi efetuada uma leitura mais acurada, identificando os temas referentes aos valores e às crenças organizacionais e às variáveis ambientais.

2.^a fase

A segunda etapa caracterizou-se pela busca de informações relevantes para a caracterização das indústrias de vestuário e de alimentos. Nesse sentido, foram consultadas as bases de dados das associações - Abravest e Abia -, bem como literatura especializada no assunto, como artigos publicados por estudiosos dos setores e relatórios setoriais.

3.^a fase

A terceira etapa encontra-se voltada para a coleta de dados referentes ao contexto institucional, envolvendo os níveis local, regional, nacional e internacional, além de informações institucionais sobre as indústrias em cada um desses níveis. Os procedimentos de catalogação e análise foram os mesmos utilizados na primeira fase. Destaca-se, porém, nesta parte, a importância da identificação dos valores subjacentes às ações em cada um dos níveis de análise, seja em termos gerais, seja em específicos - indústrias de vestuário e alimentos.

Com base na consolidação da análise de conteúdo das fontes secundárias, construiu-se o instrumento de coleta dos dados primários da pesquisa.

Dados primários

Para os dados primários, o tratamento visou, em um primeiro momento, a consolidar os questionários respondidos. Após a consolidação dos questionários, os dados de posicionamento estratégico, de esquemas interpretativos e do contexto ambiental de referência foram tratados por análise de agrupamento ou *cluster analysis*. Segundo Hair *et al.* (1998), trata-se de uma técnica estatística multivariada, que a partir de uma amostra desenvolve subgrupos de indivíduos ou objetos, no caso organizações, com base em suas similaridades. O objetivo da formação dos grupos é maximizar a similaridade dentro do grupo e minimizar a similaridade entre os diferentes grupos. Neste trabalho, a finalidade da análise de agrupamento foi reunir as organizações com posicionamentos estratégicos e esquemas interpretativos semelhantes e verificar as principais diferenças entre os grupos encontrados. Além disso, teve como objetivo identificar os níveis de análise ambiental que predominam nas organizações em estudo.

Para consolidar os questionários respondidos e proceder à tabulação dos dados, as perguntas referentes às partes 1, 2 e 4 foram transformadas em números. Na primeira e segunda partes, foi utilizado o número correspondente à alternativa assinalada (por exemplo, na parte 2, questão 2, foi assinalada a alternativa 3 – esse número foi utilizado na tabulação dos dados). Para a parte 4, a escala foi transformada em escores (nunca = 1; raramente = 2; algumas vezes = 3; muitas vezes = 4; sempre = 5).

Na análise de agrupamento, são calculadas as distâncias entre os objetos estudados dentro do espaço multiplano, constituído por eixos de todas as medidas realizadas - variáveis -, e a seguir os objetos são agrupados conforme a proximidade entre eles. Em um primeiro momento, constitui-se um grupo inicial dos dois objetos mais próximos, em seguida, verifica-se qual o objeto seguinte que se localiza mais próximo a esse primeiro grupo constituído e forma-se um novo grupo, e assim sucessivamente, até que todos os objetos - nesse caso, empresas - são reunidos no grupo total de todos os objetos estudados (Pereira, 1999).

Há dois procedimentos para o agrupamento, o hierárquico e o não-hierárquico (Hair *et al.*, 1998; Johnson e Wichern, 1998). No procedimento hierárquico, os objetos são combinados ou divididos em grupos de forma a construir uma árvore hierárquica, que representa a formação dos grupos. No procedimento não-hierárquico, por sua vez, uma única solução de agrupamento é fornecida a partir de grupos iniciais. Na

análise de agrupamento pode ser utilizado um ou outro procedimento, ou, ainda, ambos. Este trabalho utilizou o procedimento hierárquico.

De acordo com Reis (1997), a análise de agrupamento é realizada em cinco passos: (i) a seleção de indivíduos ou de uma amostra de indivíduos a serem agrupados; (ii) a definição de um conjunto de variáveis a partir das quais será obtida a informação necessária ao agrupamento dos indivíduos; (iii) a definição de uma medida de semelhança ou distância entre cada dois indivíduos; (iv) a escolha de um critério de agregação ou desagregação dos indivíduos; e, finalmente, (v) a validação dos resultados. Na perspectiva de Hair *et al.* (1998), a análise é efetuada em três passos. Os dois primeiros - determinação da medida de similaridade e a escolha do método de agrupamento - coincidem com os passos (iii) e (iv) descritos acima. O terceiro, por sua vez, consiste na elaboração do perfil dos grupos encontrados.

A medida de similaridade escolhida foi a distância euclidiana quadrática, que representa a similaridade por proximidade das observações entre variáveis, sendo apropriada para casos em que as variáveis são mensuradas em uma mesma escala e em uma mesma unidade de medida, como ocorre na pesquisa em questão. Como critério de agrupamento foi utilizado o método Ward - ou *Ward's method* -, que minimiza a variação entre objetos dentro do grupo e evita problemas de encadeamento de observações encontrados em outros métodos (Reis, 1997; Hair *et al.*, 1998). A elaboração do perfil dos grupos de contexto ambiental de referência foi realizada mediante a análise da frequência das categorias respondidas, com o uso de tabelas de frequências. Para os grupos de posicionamento estratégico, por sua vez, foi efetuada calculando-se a média para cada *cluster* encontrado, a fim de se obterem as variáveis com maiores escores para auxiliar na determinação das características mais importantes dos grupos.

Com a determinação desses passos, efetuou-se no programa *Statistica* versão 6.0, cálculos para o contexto ambiental de referência, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico, no procedimento hierárquico. Esse procedimento forneceu dois instrumentos para a análise e determinação dos grupos: a matriz de distâncias e o gráfico de pingente (*icicle plot*) ou dendograma. Na matriz de distâncias, os coeficientes de agrupamento são calculados para cada estágio do procedimento hierárquico, sendo a solução de agrupamento encontrada quando os valores entre cada estágio aumentam repentinamente, indicando uma diminuição substancial no grau de similaridade entre os

grupos formados (Hair *et al.*, 1998). O dendograma identifica os grupos que estão sendo formados e os valores dos coeficientes de cada estágio. Nesse gráfico, quanto mais acentuada a magnitude das distâncias em cada estágio, mais inapropriada a solução de grupos (Reis, 1997).

Empregando-se esses instrumentos de análise, encontraram-se soluções de agrupamento para contexto ambiental e posicionamento estratégico. O nome de cada grupo foi atribuído com base na descrição de suas características fundamentais.

3.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. A primeira consiste em destacar que as observações e análises realizadas podem apresentar vieses de interpretação, no sentido de reforçar os pressupostos teóricos nos quais o estudo se baseia. A segunda refere-se à coleta de dados. Os dados foram coletados mediante envio, pelo correio, de questionário a ser preenchido pelos dirigentes do nível estratégico. Nesse caso, o instrumento de coleta de dados apresenta limitações quanto (i) ao entendimento das questões, (ii) ao controle sobre quem responde e (iii) à qualidade da resposta – que pode ser sobrevalorizada ou minimizada, não representando a realidade organizacional.

A terceira decorre da técnica estatística aplicada. A análise de agrupamento – *cluster analysis* – não é técnica utilizada para efetuar inferências estatísticas, impossibilitando generalizações dos resultados encontrados. Além disso, a qualidade da análise de agrupamento depende da representatividade da amostra. Conforme anteriormente se salientou, as indústrias participantes da amostra correspondem a 18,67% e 18,81% do total da população pesquisada, nos setores de vestuário e alimentos, respectivamente. Assim, os resultados apresentados na análise de dados, de acordo com os grupos de contexto ambiental e de posicionamento estratégico encontrados, referem-se exclusivamente às organizações pertencentes à amostra, não podendo ser considerados como padrão de ação das pequenas indústrias vestuaristas e alimentícias paranaenses como um todo.

Com relação ao processo de análise e definição dos elementos do ambiente institucional, por não se encontrarem na literatura procedimentos específicos para o

desenvolvimento dessa etapa da pesquisa, optou-se pela adaptação de metodologias utilizadas especialmente por Filho (2000), de acordo com as necessidades do estudo em pauta. Dessa forma, coube à autora realizar um levantamento das publicações de interesse e selecionar aquelas que atendiam aos objetivos da pesquisa. Nesse sentido, a seleção e a análise dos materiais consultados seguiram uma classificação de acordo com o julgamento da autora deste trabalho, sendo passível de controvérsia.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE 1

Diante da exposição precedente, envolvendo a proposta metodológica que orienta a investigação empírica do problema de pesquisa desta dissertação, optou-se por dividir em duas partes a apresentação e análise dos dados. Essa separação justifica-se pelos diferentes procedimentos realizados em etapas distintas da pesquisa, os quais estão associados, primeiramente, às fontes de dados secundários e, posteriormente, aos dados primários coletados por meio de questionário. A natureza do problema de pesquisa exige que se faça essa distinção, tendo-se em vista a lógica institucional subjacente ao referencial teórico adotado, que não permite a apresentação dos resultados coletados junto às empresas sem antes contextualizar os setores de vestuário e alimentício no conjunto de valores ambientais em que se inserem.

Por meio de trabalho de levantamento e análise de fontes secundárias sobre o contexto ambiental, procurou-se realizar uma caracterização quanto possível fiel dos parâmetros delineadores dos ambientes técnico e institucional, de modo a obter como resultado uma relação de valores subjacentes aos diversos níveis de análise ambiental - internacional, nacional, regional e local. Com esses parâmetros definidos, foi possível subsidiar a construção do instrumento de coleta de dados, reproduzindo-os sob a forma de questões que visaram a revelar o contexto institucional de referência das organizações segundo os valores ambientais presentes em sua lógica de ação, bem como o posicionamento estratégico adotado.

Dessa forma, o presente capítulo concentra-se na exposição e análise do contexto ambiental, que envolve os setores em questão, de acordo com o seguinte plano de exposição: primeiramente, analisa-se historicamente o contexto macroeconômico recente do Brasil e a evolução dos setores de vestuário e alimentício no país; na sequência, apresentam-se os aspectos relevantes dos ambientes técnico e institucional, e o resultante conjunto de valores ambientais que envolvem os setores, considerando-se os níveis de análise internacional, nacional, regional e local.

4.1. O CONTEXTO MACROECONÔMICO E A SITUAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA⁷

No início da década de 90, o sistema econômico brasileiro experimentou uma abertura comercial sem precedentes em sua história, marcada pelo substancial declínio das alíquotas de importação, bem como pela revisão e eliminação de algumas barreiras não-tarifárias. Essa transformação ocorreu em meio à intensificação da globalização financeira e do desmonte do Estado. Além disso, entre 1994 e 1998, o país superou a situação de superinflação e conquistou um ambiente inflacionário de Primeiro Mundo.

Nesse contexto, as pressões recentes sobre a indústria de transformação no Brasil são atribuídas geralmente a dois grandes fatores: (i) a globalização e a abertura comercial e (ii) o Plano Real e a estabilização monetária. A partir disso, essa seção tem como objetivo resgatar historicamente os principais acontecimentos macroeconômicos ocorridos nos últimos anos no Brasil, considerando-se que as características do sistema econômico de um país afetam os fatores de competitividade, influenciando o desempenho das empresas. São enfocados os fatores sistêmicos da competitividade, na terminologia adotada por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), que "são aqueles que constituem externalidades *stricto sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório" (p. 12)⁸. Segundo os autores, os padrões de concorrência apresentam especificidades setoriais, assim como empresariais - relacionadas às dimensões internas à empresa -, e estruturais - referentes à indústria ou ao complexo industrial.

De acordo com Coutinho e Ferraz (1995) e Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), as transformações tecnológicas ocorridas na indústria mundial a partir dos anos 80 vêm promovendo uma sensível elevação dos padrões de eficiência e competitividade dessa. Assim, o que vem predominando e norteando as estratégias de competitividade são a qualidade do produto, a flexibilidade, a rapidez de entrega e a inovatividade, bem como a

⁷ Essa seção foi sistematizada a partir de pesquisa realizada em periódicos especializados: Conjuntura Econômica – FGV, Análise Conjuntural – Iparde e Revista Exame; bem como outras fontes analisadas que se encontram referenciadas. Dados da Confederação Nacional da Indústria – CNI, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, também foram utilizados.

⁸ Eles podem ser macroeconômicos, político-institucionais, legal-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais. Observa-se que o enfoque desta seção será, predominantemente, sobre os fatores macroeconômicos nacionais e as tendências da economia mundial.

racionalização dos custos de produção. Assim, as mudanças econômicas dos anos 80 e 90 ampliaram a noção de competitividade das nações.

O Brasil representa um dos maiores mercados do mundo, o que caracteriza a principal vantagem competitiva do país, evidenciada pela existência de um parque industrial complexo e diversificado, bem como pela instalação de empresas transnacionais. Porém, até meados da década de 90, percebe-se que a indústria brasileira investia valores irrisórios no desenvolvimento de produtos, apresentando, geralmente, defasagens em relação à indústria internacional (Coutinho e Ferraz, 1995). Nesse sentido, as estratégias empresariais brasileiras mostravam-se contrárias às das líderes mundiais, que enfatizam a diferenciação de produtos, a segmentação de mercados e a introdução de inovações.

Assim, apesar de o Brasil ser considerado uma das dez maiores economias do mundo, os investimentos privados em desenvolvimento tecnológico vêm ocorrendo em escala pouco satisfatória, uma vez que o domínio - ou não - de novas tecnologias igualam ou propulsionam a vantagem competitiva de uma empresa, garantindo a sua sobrevivência ou condenando-a ao desaparecimento. Nesse sentido, a postura adotada no Brasil é insuficiente diante da necessidade de investimento em inovação e desenvolvimento tecnológico.

Essa problemática nos remete ao fato de que, durante quase três décadas (aproximadamente as décadas de 70 a 90), a indústria nacional se beneficiou da proteção quase total contra a competição externa. A industrialização a todo custo gerou distorções significativas expressas na resistência à absorção de progresso técnico e na produção de bens de baixa qualidade e preço elevado. Assim, a proteção deixou de ser o instrumento de promoção de indústrias nascentes para se transformar no expediente de permanência do atraso econômico da coletividade em proveito de certo número de privilegiados do setor industrial. A partir de meados da década de 80, no entanto, nota-se o princípio de uma fase de mudanças, com o início dos processos de abertura ao exterior, de desestatização e de privatização de alguns setores.

O Programa Nacional de Desestatização – PND - dura aproximadamente doze anos. Possui como objetivo principal retirar o Estado da vertente produtiva e reforçar a sua presença nas funções estatais clássicas, como saúde, justiça, segurança, atividades de regulação, entre outras (Tourinho e Vianna, 1993). Além disso, visa à retomada do investimento das empresas privatizadas, à modernização da indústria - a necessidade de

competição é fundamental para que as empresas se modernizem e repassem parte dos ganhos aos consumidores, na forma de serviços de melhor qualidade e/ou baixa de preços - e ao fortalecimento do mercado de capitais. Os setores privatizados foram, basicamente, telecomunicações, energia elétrica, instituições financeiras, empresas de água e saneamento, siderurgia, mineração e petroquímica. Com relação aos serviços tipicamente públicos, como redes ferroviárias, portos e rodovias, foram realizadas concessões à iniciativa privada.

O Brasil dos anos 90 foi caracterizado pela persistência da instabilidade macroeconômica, em razão do prolongamento e da intensificação de distorções surgidas na década anterior, fruto de uma política econômica centrada em ajustes recessivos, determinados pela crise da dívida externa, e instrumentalizada na contenção e no controle das importações - mediante providências não-tarifárias, como a lei do similar nacional -, e no estímulo às exportações. Assim, os anos 80 foram marcados pela interrupção dos fluxos financeiros externos, pela crescente elevação dos juros internos, pela falência do Estado - reduzindo a capacidade de gasto e de investimento público -, pela inviabilização dos mecanismos de financiamento dos investimentos de longo prazo, bem como pelo progressivo atraso tecnológico da indústria com relação aos padrões internacionais e, finalmente, pela pronunciada e crônica aceleração das taxas de inflação.

Nesse sentido, o Brasil não acompanhou as mudanças que ocorreram nas economias desenvolvidas no mesmo período. As transformações do sistema capitalista mundial rompiam com o padrão de industrialização predominante nos anos 70 e incorporavam a dinâmica das novas tecnologias. Assim, a economia brasileira, diante da necessidade de gerenciamento de um ambiente desfavorável, iniciou um processo de relevantes mudanças estruturais nos anos 90, com destaque para o aprofundamento da abertura comercial, a reestruturação do sistema financeiro, a flexibilização de alguns monopólios e, como citado anteriormente, a aceleração das privatizações e a regulamentação das concessões dos serviços públicos.

Nesse contexto, destacam-se três marcas econômicas do Brasil nos anos 90. A primeira refere-se à profunda recessão dos primeiros anos - 1990 a 1992 - em vista dos fracassados Planos Collor I e II. A segunda consiste na substancial reestruturação produtiva, como resposta à exaustão do modelo de substituição de importações. E, finalmente, a terceira apresenta-se com a estabilização monetária, mediante a

implementação de um programa de ajuste inflacionário, a partir de julho de 1994, visando à redução da inflação e à desindexação da economia - o Plano Real.

O Plano Real, segundo Vasconcelos (1996), dividiu o combate à inflação em três fases. A primeira consistiu no ajuste fiscal, tendo em vista equacionar o desequilíbrio orçamentário do país. O objetivo dessa etapa, segundo Bacha (1997), foi garantir ao governo federal a capacidade de cobrir seus gastos sem a necessidade de utilizar receitas geradas pela inflação, que deixariam de existir se o plano obtivesse bons resultados. A segunda fase resumiu-se na tentativa de eliminar a inércia inflacionária, mediante a introdução de uma unidade de conta estável, a URV - Unidade Real de Valor -, com o objetivo de alinhar os preços relativos mais importantes da economia brasileira. A terceira fase iniciou-se com a transformação da URV em Real. Nessa nova moeda fundiram-se três funções básicas: (i) meio de troca; (ii) unidade de conta e (iii) reserva de valor.

De acordo com Vasconcelos (1996), o Plano Real diferencia-se dos anteriores pelas condições em que foi introduzido, em um contexto de crédito internacional abundante e de baixa volatilidade dos fluxos de capital, possibilitando a adoção de uma política de câmbio administrado e rígido. A análise econômica tem avaliado a atual moeda brasileira como resultado do mais bem-sucedido programa de ajuste inflacionário já formulado e executado no Brasil. A estratégia de estabilização possui maior abrangência e consistência do que suas antecessoras dos anos 80 e 90, desde o Plano Cruzado I (fevereiro/1986) até o Plano Collor II (março/1991). Como resultado do Plano Real obteve-se (i) a ativação de uma demanda interna reprimida, evidenciada principalmente pelo acesso da população aos alimentos industrializados e aos bens de consumo duráveis; (ii) a redescoberta dos investimentos estrangeiros diretos no país por parte dos investidores e (iii) o aumento das taxas de juros e a apreciação cambial. Nesse contexto, Coutinho (1997) constata que houve um ganho real de 25% na base da pirâmide social, provocando um salto no consumo de bens não duráveis, além de uma explosão das vendas a prazo de bens duráveis, causada pela expansão do crédito ao consumidor, reativando o crescimento econômico do país.

A gestão econômica vem perseguindo, desde meados de 1994, a estabilização monetária e a abertura comercial, reforçadas pela âncora cambial. A estratégia adotada na implementação do Plano Real propiciou (i) a queda abrupta da

inflação - de 45% ao mês no início de 1994, para 2% no final do mesmo ano - que, por sua vez, teve uma tendência de incentivar a retomada da atividade econômica (Bacha, 1997; Sayad, 1997); (ii) a ampliação do horizonte de previsibilidade dos agentes; (iii) o aumento da amplitude dos mercados, tendo em vista a elevação do poder aquisitivo dos salários e o avanço da demanda empresarial antes reprimida; (iv) o acirramento da concorrência interempresarial e (v) a incorporação de novas tecnologias aos processos e produtos, bem como a melhoria dos níveis de eficiência produtiva e gerencial.

Não obstante, a política econômica calcada no tripé valorização cambial, juros reais elevados e endividamento externo demonstrava sintomas de fadiga desde o final de 1994 e o começo de 1995, com o desencadeamento da crise mexicana. Na época, a situação interna da economia poderia ser caracterizada por uma demanda aquecida e viés pró-importação, em detrimento da balança comercial (Bacha, 1997; Coutinho, 1997). De acordo com Coutinho (1997), esse contexto levou a uma tendência desindustrializante, evidenciando a fragilidade estrutural da posição competitiva brasileira. O autor observou nesse período (i) a redução do valor agregado em todas as cadeias industriais complexas, com o aumento do uso de componentes e matérias-primas importados; (ii) a perda de espaço dos produtos nacionais para os importados na oferta doméstica de produtos finais, e (iii) a substituição da produção pela importação em determinados segmentos de bens de capital, informática e componentes, entre outros.

Tal situação assumiu contornos mais dramáticos com o colapso da economia asiática entre julho e outubro de 1997 e com a declaração da moratória russa em agosto de 1998. Foi esse quadro de vulnerabilidade que forçou a desvalorização cambial em janeiro de 1999 e a criação do regime de livre flutuação do câmbio. Assim, foram eliminadas as bandas de variação e a política monetária passou a ser vinculada ao regime de metas inflacionárias. Além disso, outras medidas corretivas foram tomadas para reagir aos desequilíbrios, principalmente na balança comercial e no volume das reservas internacionais: (i) as taxas de juros foram elevadas drasticamente; (ii) adotaram-se medidas restritivas ao crédito e (iii) elevaram-se as tarifas de importação de alguns produtos. Nesse contexto, obteve-se um desaquecimento econômico, resultando no agravamento da situação financeira de alguns setores e empresas, na redução no nível de emprego e no aumento do déficit público (Bacha, 1997).

O país atravessou uma fase de forte instabilidade macroeconômica no primeiro quadrimestre de 1999, gerada pelas dúvidas da sociedade com relação à eficácia das importantes mudanças nas regras cambiais - de semifixas para flutuantes -, e à preservação do controle da inflação. Esse ano foi marcado pela estagnação e pelo endividamento econômico, devido a alguns fatores: (i) baixo dinamismo das exportações, evidenciado pela diminuição da demanda mundial de manufaturas - em razão da crise asiática e da instabilidade da Rússia e da Argentina; do aumento dos estoques e do declínio das cotações internacionais das *commodities*; da não-recomposição das linhas de crédito externas e da morosa restauração das estruturas de vendas ao exterior, desmanteladas durante quatro anos e meio de sobrevalorização cambial, e (ii) encurtamento da demanda interna, que resulta da queda dos níveis de renda e da persistência do quadro de inadimplência dos consumidores - situações que se agravaram com o aumento do desemprego e a fragilização das condições de emprego e com a diminuição dos salários reais e a escassez e o aumento do custo do crédito.

Em que pese a isso, esse quadro foi mudando gradualmente, uma vez que houve sinais de estabilização e recuperação no segundo semestre de 1999. A partir de outubro de 1999, mais especificamente, percebeu-se uma reativação dos níveis de atividade, alimentada inicialmente pela demanda de bens de consumo duráveis e pelas exportações, que envolveram alguns segmentos de bens não duráveis no primeiro semestre de 2000, destacadamente alimentos, vestuário e produtos de higiene. Além disso, notou-se a expansão da produção industrial no primeiro semestre de 2000, bem como o declínio da taxa de juros - que passou de 18,5% para 16,5% ao ano, representando o menor nível praticado desde 1986 -, atuando positiva e articuladamente nos dois componentes de equilíbrio do sistema econômico: oferta e demanda, o que se reflete em uma melhora das exportações e em intenções de compra a prazo.

Diante de taxas de juros em patamares mais reduzidos, e com a inflação controlada, a atividade econômica voltou a dar sinais de reaquecimento. Assim, ao final de 1999 e em 2000, vários indicadores macroeconômicos mostraram-se satisfatórios: o produto interno bruto - PIB - do país cresceu 0,8% e 4,2% nos dois anos, respectivamente; o saldo negativo da balança comercial se reduziu e o desequilíbrio das transações correntes foi arrefecido. O revigoramento da economia deveu-se, principalmente, à reação de algumas variáveis - como exportações, substituição de importações, consumo interno -, em

resposta à desvalorização cambial e ao abrandamento da restrição monetária proporcionado pela diminuição das taxas de juros e dos recolhimentos compulsórios dos bancos. Além disso, houve a interferência positiva da recuperação dos preços das *commodities*, devido à melhoria da demanda mundial.

A desvalorização do real e a adoção do regime de livre flutuação cambial estimularam o surgimento de iniciativas na direção da reconstrução da capacidade competitiva de alguns segmentos da indústria nacional, fragilizados durante os quatro anos e meio de sobrevalorização da moeda. Essa transformação foi rotulada como novo processo de substituição de importações, conduzido, nesse contexto, pelo setor privado. Além disso, a transformação do ambiente macroeconômico brasileiro renovou o interesse internacional pelo mercado nacional. Os investimentos estrangeiros diretos vêm aumentando desde o início da década de 90, o que contribui para a reorganização dos setores industriais, e o número de fusões e aquisições também é crescente nesse período.

No Brasil, as fusões e aquisições estão centradas em compras e na construção da infra-estrutura de ligação do país com o mundo. Os financiamentos, os investimentos em ações e a busca de parceiros estrangeiros experientes têm sido os principais focos das atividades de fusões e aquisições desde a privatização, principalmente nos setores de telecomunicações e de informação. Speeckaert (2000, p. 52) defende que "até hoje, a maioria das fusões e aquisições está centrada em investimentos internos e na criação de novos negócios. Essa primeira onda de investimentos nacionais e internacionais já provocou um profundo impacto nos serviços e nos preços". Ainda na visão do autor, "com a segunda onda de financiamento e de construção de infra-estrutura, além do estabelecimento de novas empresas no mercado, o Brasil vai usufruir dos benefícios da liberalização do mercado" (Speeckaert, 2000, p. 52).

Tabela 1 - Evolução do número de fusões/aquisições no Brasil por setor

Principais Setores	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Total
<i>Alimentos, bebida e fumo</i>	12	28	21	24	38	49	36	208
Instituições financeiras	4	8	15	20	31	36	28	142
Química e Petroquímica	4	18	14	13	18	22	25	114
Metalurgia e siderurgia	11	13	11	9	17	18	23	102
Seguros	1	1	8	9	16	24	15	74
Elétrico e eletrônico	2	7	5	14	15	19	9	71
Telecomunicações	1	7	5	8	5	14	31	71
Outros	23	68	96	115	188	190	184	864
Total das fusões	58	150	175	212	328	372	351	1.646

Fonte: extraído de BNDES (1999).

Um segundo fator que deve ser considerado no contexto do comércio internacional é a aproximação entre o Brasil e seus países vizinhos, principalmente a partir da consolidação do Mercosul, em 1991. Essa iniciativa cumpre a etapa de união aduaneira, ainda imperfeita, e tem como objetivo a formação de um mercado comum, não se descartando a hipótese de, a longo prazo, haver uma unificação monetária. O sucesso no encaminhamento do projeto Mercosul depende do grau de convergência não só macroeconômica, mas também dos demais interesses de seus integrantes, e da visão de cada país-membro sobre os objetivos a serem atingidos com a formação do bloco.

A crise interna verificada no Mercosul origina-se, não apenas da mudança do regime cambial do Brasil, mas de situações que antecedem a medida tomada pelo governo brasileiro (Wosch, 1999). Destacam-se (i) o desaquecimento verificado nas economias dos países-membros, que teve como uma das causas as sucessivas crises financeiras ocorridas no México, nos países do Sudeste Asiático e na Rússia, e (ii) a adoção de políticas macroeconômicas divergentes entre seus integrantes - enquanto na Argentina vigora o sistema de câmbio fixo, com convertibilidade, e se prioriza a estabilidade de preços como política econômica de curto prazo, no Brasil vigora o sistema flexível, e a prioridade, aparentemente, parece ser o retorno a taxas elevadas de crescimento econômico, mesmo que seja necessário sacrificar a estabilidade cambial.

Contudo, o tema dominante é a instabilidade macroeconômica dos países da região. A Argentina é o principal parceiro comercial do Brasil, respondendo por cerca de 70,8% das exportações brasileiras destinadas ao Mercosul e por 84,33% das importações oriundas do referido bloco. Até meados da década de 90, o debate sobre a necessidade de coordenação macroeconômica ficou ofuscado pelos resultados extremamente favoráveis - principalmente para Brasil e Argentina - no comércio intra-regional. Porém, a desvalorização do real, em janeiro de 1999, foi recebida com apreensão pela Argentina, uma vez que o mercado brasileiro representava 30% do destino das exportações desse país, como também era um dos poucos parceiros comerciais importantes com o qual apresentava superávits comerciais. Entretanto, os argumentos de que a crise argentina e as dificuldades dos setores industriais desse país se devam exclusivamente à desvalorização da moeda brasileira não se sustentam (Wosch, 1999).

Em âmbito nacional, a perspectiva de consolidação da estabilidade monetária na economia brasileira, desde o lançamento do real em julho de 1994, abriu

caminho para o debate sobre a restauração da trajetória de desvio do eixo de concentração industrial do Sudeste do país (Diniz, 1995). A tendência de redistribuição espacial do crescimento industrial teve início no segundo quinquênio dos anos 70, em resposta a dois tipos de ação indutora realizados pelo governo federal. O primeiro refere-se à definição de alguns investimentos estatais e à implementação de grandes empreendimentos do segmento de bens intermediários, integrantes do Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento - II PND. O segundo diz respeito à instituição de alguns dispositivos destinados a estimular a instalação de plantas, por parte da iniciativa privada, fora das aglomerações congestionadas, como a Grande São Paulo. De acordo com Diniz (1995), alguns dos fatores que contribuíram para o movimento de esvaziamento da área metropolitana paulista foram os altos custos da mão-de-obra e transporte de pessoas e mercadorias no Estado, o encarecimento dos preços da terra urbana, as pressões sindicais e os custos de adaptação das indústrias à legislação ambiental.

Essa tendência foi contida no final dos anos 70 e início dos 80, tendo sido retomada recentemente, em vista das perspectivas econômicas do Brasil. Nesse sentido, o foco alternativo da escolha locacional passou a privilegiar os centros de dimensão média e grande, dotados de excelência em equipamentos infra-estruturais - nas áreas de transporte, energia elétrica e telecomunicações -, de retaguarda científica e tecnológica, de mão-de-obra qualificada, de incipiente ação dos movimentos sindicais, e situados próximos aos mercados fornecedores e consumidores do país, bem como do Mercosul. Assim, a decisão de mudança da divisão alimentícia de Philip Morris de São Paulo para Curitiba representa o mais recente exemplo de desconcentração industrial do Sudeste para o Centro-Sul do país. Os novos empreendimentos possuem menor dimensão e produzem bens diferenciados vendidos em mercados múltiplos - local, regional, nacional e internacional.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, há um movimento de queda do nível de atividade brasileiro, a partir, principalmente do segundo trimestre de 2001, tendo em vista o impacto desfavorável de uma série de fatores: (i) aumento das taxas de juros; (ii) racionamento de energia, (iii) crise argentina e (iii) desaceleração da economia mundial. Esse ano, em nível nacional, foi marcado pela crise energética, que remete a inúmeras questões, desde as políticas regulatórias e institucionais dos setores de eletricidade, petróleo e gás, até os impactos do racionamento sobre a

economia como um todo. Nesse contexto, o foco recai sobre os efeitos da crise do fornecimento de energia elétrica na atividade industrial.

A indústria é responsável pela maior parte do consumo anual de energia elétrica (43,2% em 2000), seguida pelo consumo residencial (27,6%) e comercial (15,4%). Entretanto, o consumo industrial é o que apresenta as menores taxas de expansão anual, a despeito do crescimento da produção. Isso reflete a modernização do setor e o uso mais eficiente de energia, que resultam na redução da participação da indústria no consumo total do Brasil (Branco, 2001).

Nos últimos vinte anos, a taxa média de crescimento da capacidade de geração e fornecimento de energia foi inferior à taxa de crescimento do consumo (CNI, 2001). Esse fato, aliado a um ano hidrológico particularmente desfavorável, levou o país a uma situação de esgotamento dos reservatórios das principais usinas das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste. Nesse sentido, o racionamento do consumo de energia tornou-se inevitável nessas regiões.

Os impactos da escassez de energia elétrica têm efeitos diferenciados entre os setores. A indústria – o maior consumidor e também o setor em que o insumo é utilizado de forma mais eficiente – tende a ser o mais afetado. A necessidade de reduzir a curto prazo o consumo de um insumo utilizado de forma ampla e eficiente – sem desperdício – e com baixa possibilidade de substituição, torna praticamente inevitável a redução da produção agregada. Assim, o cumprimento das metas de redução de consumo estabelecidas pelo racionamento poderá ter impactos significativos sobre os níveis de produção e, possivelmente, emprego na indústria (CNI, 2001a), retirando a força da economia e das empresas.

No âmbito internacional, a economia demonstra, no decorrer do ano 2001, sinais de desaceleração do crescimento. Assim, o cenário externo apresenta um considerável grau de incerteza. Os EUA, a Europa e o Japão não estão em uma fase próspera, no que se refere ao setor econômico. Apesar das quedas progressivas das taxas de juros promovidas pelo Banco da Reserva Federal – FED, a economia americana não transmitiu sinais evidentes de retomada de uma trajetória de crescimento, ainda que não se mencione, nas análises e nos estudos especializados, um processo recessivo. O crescimento do PIB desse país, no segundo trimestre do ano foi revisado: o crescimento anualizado

anterior de 0,7% baixou para 0,2%. Porém, o resultado, apesar da queda, provocou alívio no mercado, que esperava crescimento igual a zero ou negativo (BNDES, 2001).

Na Europa também há evidências de desaceleração do crescimento. Na Alemanha, a principal economia da região, o PIB apresentou crescimento igual a zero no segundo trimestre de 2001, em comparação ao primeiro, havendo um crescimento de 0,6% com relação a igual período do ano anterior. Na Itália e França os resultados também têm sido fracos. O PIB italiano ficou estável no segundo trimestre e o número de desempregados na França vem crescendo. Com relação ao Japão, a redução da demanda mundial vem deteriorando a economia, que já se apresentava estagnada (BNDES, 2001).

Na Argentina, a moeda local – o peso -, está com pouca credibilidade e tendência de desvalorização. Além disso, os argentinos estão no terceiro ministro da Fazenda – há sinais de queda do governo a todo instante -, e existem dúvidas quanto à capacidade do país de honrar os compromissos com credores. O impacto na economia já é sentido. Há dois mecanismos que explicam a influência da crise argentina nas fronteiras brasileiras. O primeiro é o da economia real – comercial -, na medida em que há muitas empresas nacionais que operam na Argentina e que sofrem com a crise. O segundo mecanismo de contágio é o financeiro, que atinge todas as companhias do país, e não somente as empresas que têm relação econômica com a Argentina. Nesse sentido, a crise faz com que os investidores diminuam o interesse por títulos argentinos e de outros países emergentes, em particular o Brasil. Assim, a entrada de dinheiro no país diminui e entra em vigor a lei da oferta e da procura: se há menos dólares, o preço tende a subir. O resultado é uma conjuntura conturbada, com dólar mais caro, juros mais elevados e menor crescimento (Lahóz e Caetano, 2001).

Nesse contexto, percebe-se que há um ambiente conturbado para as empresas brasileiras. Porém, de acordo com relatório do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, deve haver uma retomada do crescimento da demanda mundial, que poderá impactar positivamente o crescimento do Brasil, mediante o aumento da quantidade das exportações, bem como do valor dessas – por meio da recuperação potencial do preço das *commodities* internacionais. Além disso, existem a possível redução das taxas de juros e o potencial arrefecimento dos impactos da crise energética, que poderão resultar na retomada de um maior dinamismo do nível de atividade nos últimos meses do ano corrente.

Soma-se a isso o fato de o Brasil estar hoje mais preparado para enfrentar abalos externos do que nas crises asiática e russa, devido a alguns fatores. Em primeiro lugar, o país vem realizando um ajuste fiscal – o governo passou de déficit primário de 1% em 1997 para superávit de 3,5% no ano de 2000, evidenciando que, do ponto de vista das contas públicas, a situação atual é mais satisfatória. Em segundo lugar, pode-se destacar a inflação: apesar da desvalorização do real ocorrida nos últimos dois anos e das crises energética e argentina, a previsão é que essa esteja em torno de 6% no ano de 2001. Em terceiro lugar tem-se o regime de câmbio flexível, que permite ajustes menos marcantes nas taxas de juros (Lahóz e Caetano, 2001). Todas essas considerações apontam para o fato de que o país encontra-se hoje mais preparado para enfrentar as crises, em vista das transformações por que vem passando nos últimos anos.

Para finalizar, ressalta-se que foi nesse contexto que as indústrias brasileiras de vestuário e de alimentos se desenvolveram nos últimos anos. As implicações e interpretações específicas da estrutura e das diretrizes de cada um dos setores fornecem elementos para o delineamento do contexto ambiental dos mesmos, os quais, por sua vez, serão analisados nas seções seguintes. Em seguida, entretanto, apresenta-se uma breve descrição do contexto da indústria paranaense no período em estudo - 1998 a 2001 -, considerando-se que os setores em análise estão inseridos no complexo industrial do Paraná.

4.1.1. Contexto da Indústria Paranaense⁹

O Paraná sempre teve como característica o fato de possuir a economia voltada, predominantemente, para a agricultura. Uma vez que o Estado dependia, fundamentalmente, dos preços das *commodities* agrícolas e das políticas de crédito agrícola do governo federal, procurou voltar-se para a atração de capital estrangeiro, para o reforço de sua base industrial e para a redução da dependência da agricultura. Nesse processo, o setor agropecuário tende a perder participação na formação do PIB e aumenta a produção da agroindústria. Além disso, passam a existir manufaturados nas áreas metalúrgica, de plásticos, borracha e têxtil.

⁹ Esta seção foi sistematizada com base em pesquisa realizada junto a periódicos especializados, destacadamente Análise Conjuntural do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social e Edição Especial da Revista Exame – Paraná em Exame.

Em 1998, o Paraná apresentava uma nova fase de crescimento econômico, ancorado na potencialização do entrosamento entre a dinâmica do complexo automotivo, a modernização do agronegócio, o avanço do aparato infra-estrutural e a impulsão do desenvolvimento científico e tecnológico. Essa etapa expansiva, no entanto, foi antecedida por um prolongado período, dividido entre (i) uma década de profundas transformações estruturais e (ii) outros quinze anos de estagnação e/ou fragilização das condições de funcionamento do setor produtivo.

O início dos anos 60 foi marcado pela desarticulação interna e externa do Estado. A dinâmica econômica paranaense era determinada pelo extrativismo, pela pecuária extensiva das regiões tradicionais do eixo Curitiba-Paranaguá, pela incipiente agricultura do Sudoeste e pelo Norte cafeeiro. Nos anos 70, o Paraná registrou um surto econômico, explicado pela existência de uma agricultura dinâmica e com forte potencial de modernização, bem como pela disponibilidade de infra-estrutura econômica.

Entre os anos 1975 e 1978, o governo do Estado promoveu um programa de atração de indústrias, proporcionando apoio político mediante a concessão de benefícios físicos, fiscais e financeiros. Assim, observou-se um movimento de instalação de segmentos modernos, como parte dos complexos metal-mecânico, petroquímico e o parque cimenteiro da Região Metropolitana de Curitiba, e a modernização dos gêneros tradicionais, como madeira, papel e celulose e a diversificação do agronegócio. Porém, a despeito da impulsão modernizante, a expansão econômica permaneceu centrada nas atividades direta ou indiretamente articuladas ao setor rural, demonstrando um grau intermediário de transformação das matérias-primas agrícolas.

A inserção do Paraná em um novo ambiente macroeconômico do país - marcado pela estabilização monetária e pela abertura comercial, nos anos 90 -, e sua relevância na rearrumação dos movimentos macroregionais dos investimentos, possibilitaram a capacidade desse de vir a absorver parcela relevante da desconcentração da indústria nacional quando das novas inversões, principalmente as estrangeiras. Esse fato deve-se, principalmente, à facilidade de articulação física com o mercado paulista e com o Mercosul, possibilitada pela infra-estrutura em transportes, energia e telecomunicações. Vale destacar que as estatais paranaenses - Copel e Sanepar - ampliaram sua importância no cenário da economia brasileira, tendo-se em vista que parte do seu capital pertence a

grupos privados, evidenciando a busca por atualização tecnológica mediante parceiros internacionais, consultorias, intercâmbios e prestações de serviços.

A economia paranaense e, em particular, o seu setor industrial, foram bastante influenciados desde 1998 por um conjunto de adversidades: (i) fraco dinamismo da demanda mundial; (ii) declínio das cotações das *commodities*; (iii) política de atraso cambial; (iv) turbulências provocadas pela crise russa; (v) choque de juros promovido pelo Banco Central; (vi) adoção do pacote de contenção fiscal, e (vii) alteração das regras cambiais em janeiro de 1999, atingindo o mercado latino-americano.

Não obstante, passado o período de instabilidade, a economia paranaense respondeu prontamente ao novo quadro de preços relativos determinado pela desvalorização cambial e pela política de flexibilização monetária - redução das taxas de juros básicos e dos depósitos compulsórios bancários. Assim, a base produtiva estadual reproduziu a reativação da economia brasileira iniciada no último trimestre de 1999, liderada pela combinação entre o aumento das exportações, a substituição de importações, a elevação do consumo interno e a diminuição do desemprego.

No entanto, a receita com as exportações paranaenses caiu 6,99% em relação a 1998, de modo que a participação do Estado nas exportações brasileiras recuou de 8,27% para 8,19%. Uma das causas dos resultados registrados pelo país e pelo Paraná, em especial, consiste na baixa dos preços internacionais de importantes *commodities* presentes na pauta exportadora - café em grão, soja e farelo. Destacam-se, ainda, o desaquecimento verificado no comércio mundial e nas principais economias latino-americanas - resultado das sucessivas crises - e a escassez de recursos destinados ao financiamento das exportações.

Nesse sentido, a retração nos preços das *commodities*, particularmente no Paraná, foi decisiva para o encolhimento da receita com as exportações, em face da presença expressiva do complexo soja no rol das exportações. Percebe-se que o desempenho tanto das importações quanto das exportações no ano 2000 reforçou a exigência de um novo perfil da economia paranaense, evidenciando a importância da incorporação de produtos de maior volume tecnológico, de modo a enfrentar a instabilidade inerente às *commodities*, as quais, pela relevância das atividades agrícolas e agroindustriais no Estado, continuam mantendo papel fundamental nas exportações.

4.1.2. Caracterização do Setor do Vestuário e o Ambiente Técnico

A confecção tornou-se uma verdadeira indústria com a mecanização proporcionada pela invenção da máquina de costura, por volta de 1850, pelo norte-americano Isaac Singer. Na época, existiam máquinas não tão práticas quanto a inventada por Singer: movida a pedal, que deixava as mãos livres para controlar as roupas a serem confeccionadas (Setor Confeccções, 1999).

A partir da década de 50 (século XX), gestores, construtores de máquinas e consultores realizaram um esforço no sentido de desenvolver técnicas que permitissem a produção de grande quantidade de produtos. Essas técnicas resultaram no aparecimento de novos sistemas de produção, modernização, métodos, motivação e controle. A maioria delas foi originalmente desenvolvida nas empresas fabricantes de produtos mais comuns e bastante padronizados. Nos últimos anos, porém, esses conceitos têm sido modificados para apoiar a produção de artigos de moda (Araújo, 1996).

No Brasil, o mercado de roupas confeccionadas industrialmente começou a ser percebido a partir da década de 60 e início dos anos 70, acompanhando a industrialização do país, que provocou a migração da população camponesa para os grandes centros urbanos e a entrada das mulheres no mercado de trabalho. As transformações socioeconômicas que permeavam o processo – formação de um amplo mercado de consumo de massa e eliminação do tempo disponível para a confecção doméstica - criaram condições para a consolidação da nova indústria.

Atualmente, o setor de confecções no Brasil é formado por um numeroso grupo de pequenas e médias indústrias, dedicadas à produção do vestuário e de produtos têxteis para o lar – artigos de cama, mesa, banho, cortinados e outros decorativos. As dimensões atuais dessa indústria levaram o país a ocupar o quarto lugar entre os maiores produtores mundiais. Nota-se, portanto, que em poucas décadas a indústria de confecções extinguiu mercados como o da venda de tecidos por metro e o de máquinas de costura doméstica e substituiu, quase que totalmente, a confecção artesanal realizada por alfaiates, costureiras e pelas donas de casa (IEMI, 2001).

Em 1999 operavam no Brasil cerca de 17.400 unidades fabris do setor, gerando 1,2 milhão de empregos e movimentando mais de US\$ 22 bilhões (de produção), com uma participação superior a 4 % do PIB. Suas dimensões representam a amplitude do

mercado consumidor brasileiro e refletem a importância da indústria de moda na formação da riqueza econômica e social do país. Nesse contexto, o segmento que mais se destaca é o do vestuário, que se mostra o maior e mais representativo negócio da indústria de confecções têxteis no Brasil – ver Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - A Indústria de Confeções no Brasil (em 1999)

Dimensões	<i>Vestuário(1)</i>	Linha Lar	Outros	Total
Fábricas(2)	15.608	1.479	431	17.378
Empregados	1.076.094	99.718	28.336	1.204.148
Produção(mil peças)	4.793.332	760.596	2.640.596	8.194.524
Faturamento (mil US\$)	17.556.611	1.601.931	3.522.572	22.681.114
Participação sobre o PIB(3)	3,2%	0,3%	0,6%	4,1%

Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2001).

Notas: (1) inclui roupas em geral, meias, acessórios e modeladores.

(2) a soma das parcelas supera o total, em função de haverem empresas que atuam em mais de um segmento.

(3) calculado com base no faturamento estimado do setor.

Cabe aqui esclarecer que, para fins deste estudo, considerou-se somente um segmento do setor de confecções: as indústrias do vestuário. Segundo a Associação Brasileira do Vestuário – Abravest, que é a legítima representante dos interesses da indústria produtora de roupas em âmbito nacional e internacional desde 1982, o segmento do vestuário é de importância estratégica para o desenvolvimento do Brasil, uma vez que é intensivo em mão-de-obra. As indústrias de vestuário produziram, em 2000, 5,1 milhões de peças de roupas, com um faturamento anual equivalente a US\$ 20,3 bilhões.

A característica estrutural básica da indústria do vestuário, em nível mundial, é a grande heterogeneidade das unidades produtivas, em termos de tamanho, escala de produção e padrão tecnológico, esse último avaliado em termos do grau de desenvolvimento (Abravest, 2001). Internacionalmente encontram-se organizações no setor que empregam desde menos de 10 trabalhadores a mais de 40.000, com faturamentos que podem ir de US\$ 100.000 a US\$ 1,5 bilhão (Bastos, 1993). No segmento brasileiro do vestuário, de acordo com a Secretaria de Política Industrial do Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio - MDIC e o Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI, predominam as empresas de micro e pequeno porte.

A pauta de produção do setor do vestuário é composta de uma grande variedade de tipos de produtos, destinados a usos específicos. Assim, o mercado

consumidor é segmentado por faixa etária, sexo, idade, nível de renda, padrão cultural, entre outras dimensões. Essa diversidade contribui para a existência de um grande número de empresas de diferentes portes, que buscam conquistar e atender nichos específicos do mercado. Essa característica influencia os níveis de preços, a qualidade, a produtividade e a inserção competitiva das empresas nos diversos mercados consumidores.

No que se refere à estrutura produtiva brasileira, dados do IEMI e da Abravest (2001) revelam um aumento no número de empresas, de 14.342 em 1993 para 18.036 em 1998, o que representa um crescimento de 26% no período, e ressaltam que tal ampliação foi decorrente da elevação do número de pequenas empresas. Os números do setor registrados no primeiro trimestre de 2001 são apresentados na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Números do Setor do Vestuário em 29/03/2001

Número de empresas	15.579
Número de empregos	1.204.100 (93% mulheres, 7% homens)
Faturamento	US\$ 20,3 bilhões
Produção	5.100 bilhões de peças
Composição de matérias-primas utilizadas	60% tecidos de malha 40% tecidos planos
Composição de matérias-primas em tipos de fibras	75% roupas de algodão 15% roupas de tecidos artificiais e sintéticos 7% roupas de seda, linho e outros

Fonte: Associação Brasileira do Vestuário (2001).

Embora o setor se caracterize por um grande número de empresas, a tendência nos países desenvolvidos vem sendo a redução do número de estabelecimentos. Essa tendência reflete um movimento de migração da atividade produtiva para os países em desenvolvimento, tendo em vista a busca pela redução de custos e ganhos de competitividade, por meio da absorção das vantagens proporcionadas pelos salários mais baixos vigentes nesses países (Araújo, 1996). Nesse contexto, a vantagem comparativa da mão-de-obra tem influenciado decisivamente na competitividade internacional, e explica, em grande medida, a atual distribuição geográfica do setor.

Tabela 4 - Custos de Mão-de-Obra (dólar/hora)

Alemanha	21,94	Tailândia	1,56
Itália	16,65	México	1,50
Estados Unidos (EUA)	12,26	Brasil (Nordeste)	1,00
Hong Kong	4,90	China	0,52
Portugal	4,77	Índia	0,50
Brasil (Sul)	2,40	Indonésia	0,24
Turquia	1,95		

Fonte: Associação Brasileira do Vestuário (2001).

Como indústria intensiva em mão-de-obra, sua participação total no emprego industrial é relevante, tanto para os países desenvolvidos como para os em desenvolvimento. Porém, esses dois tipos de países apresentam tendências distintas: nos países desenvolvidos a participação no emprego industrial vem registrando queda desde meados dos anos 70. Essa queda reflete o processo intenso de automação e a inserção em países em desenvolvimento. Assim, para esses últimos, vem crescendo a importância da indústria de vestuário como empregadora (Bastos, 1993; Abravest, 2001).

Para Bastos (1993), parte do crescimento do setor de vestuário nos países em desenvolvimento tem sua dinâmica determinada pelas próprias empresas dos países desenvolvidos, mediante processos de deslocamento da produção. As principais formas de se realizar esse movimento são as seguintes: (i) subcontratação de empresas nos países em desenvolvimento para produzirem lotes de produtos; (ii) deslocamento apenas da fase de costura e (iii) licenciamento de marcas.

Com a crescente concorrência dos países asiáticos de industrialização recente, especialmente no começo da década de 70, e a desaceleração do ritmo de crescimento dos países desenvolvidos, houve uma perda de dinamismo do setor produtor de têxteis e vestuário. A elevada capacidade de concorrência no comércio internacional desse setor, verificada nos países do Sudeste Asiático, teve como consequência a adoção de fortes medidas protecionistas pelos países centrais: restrições não tarifárias e o contingenciamento do mercado internacional mediante o Acordo Multifibras, periodicamente renegociado (Scherer e Campos, 1993).

Segundo Scherer e Campos (1993), paralelamente a esse acordo, verificou-se, nos países avançados liderados pelos europeus, um intenso processo de reestruturação do setor, baseado em uma nova trajetória tecnológica, vinculada à microeletrônica, como forma de recuperar ou manter a competitividade internacional. No caso da indústria do vestuário, as inovações tecnológicas concentram-se nas fases iniciais do processo produtivo, não tendo sido possível automatizar várias etapas da produção, onde é elevada a participação do trabalho manual. Nesse sentido, de acordo com os autores, a estratégia adotada pelos países desenvolvidos foi de "direcionar a produção para artigos com maior valor adicionado e ciclos de vida mais curtos, deixando as manufaturas padronizadas para os países em desenvolvimento"(p. 231).

Nesse contexto, os produtos têxteis brasileiros, inclusive os de vestuário, sofrem contingenciamento dos seus principais importadores. Os acordos bilaterais com os Estados Unidos, Canadá e União Européia, ao amparo do Acordo Multifibras, limitarão as vendas brasileiras até o ano 2005. Até essa data, as cotas impostas aos têxteis brasileiros estarão enquadradas no Acordo de Têxteis e Vestuários e serão gradualmente eliminadas sob supervisão da Organização Mundial do Comércio - OMC (Setor Confeccões, 1999).

A indústria do vestuário tem se caracterizado pela fragilidade das barreiras à entrada, tanto em relação com a tecnologia como ao valor dos investimentos. A técnica de produção é amplamente conhecida e o equipamento utilizado – a máquina de costura – é de operação simples e custo reduzido, facilitando a entrada de produtores de menor porte no setor. Assim, o padrão tecnológico e as características estruturais têm condicionado as estratégias de produção e de concorrência das empresas, inclusive no que tange à escolha da região para se desenvolverem as atividades produtivas. Por outro lado, se não existem barreiras técnicas à entrada, no nível do produto podem ser encontradas barreiras motivadas por fatores como a marca, as relações de mercado e as economias de escala (Bastos, 1993).

Para explicar a dinâmica de organização produtiva do setor do vestuário – distribuição das indústrias e o potencial competitivo dos países em desenvolvimento -, é fundamental destacar que, apesar de esforços realizados por alguns países desenvolvidos, como Estados Unidos e Japão, ainda não foi possível superar integralmente a dificuldade técnica de manipulação de tecidos, principalmente nas fases de montagem e costura, registrando-se sucesso apenas na execução de tarefas mais simples do processo de costura. Assim, ficam evidentes as conseqüências dessa característica tecnológica: (i) baixas barreiras à entrada; e (ii) importância das condições de remuneração da mão-de-obra, uma vez que a etapa de montagem, menos mecanizada, concentra cerca de 80% do trabalho do processo produtivo (Bastos, 1993).

No âmbito nacional, portanto, percebe-se uma vantagem do setor de vestuário no que se refere às necessidades de modernização. Como visto, apesar dos avanços técnicos ocorridos em vários estágios do processo produtivo, a etapa de costura mantém os equipamentos tecnologicamente pouco sofisticados. Dessa forma, a modernização da indústria nacional não possui como obstáculo principal barreiras tecnológicas de difícil superação ou extremamente custosas, uma vez que os equipamentos

de segunda e terceira gerações são suficientes para garantir à indústria brasileira uma posição atualizada face aos padrões internacionais.

No que se refere à inserção no comércio internacional, no entanto, uma das principais características da indústria têxtil em geral, e de confecções em particular, no Brasil, foi a histórica prioridade de produção para o abastecimento do mercado interno. Atualmente, no entanto, vem tentando buscar ganhos de eficiência produtiva e desenvolver a área de moda e estilo para tornar-se competitiva, em nível nacional e internacional, em vista da abertura do mercado, que incentivou o comércio internacional e acirrou a competição interna.

Tabela 5 - Comparativo das Importações e Exportações do setor do vestuário

	Exportações (US\$)	Importações (US\$)
2000	273.868	140.801
1999	166.835	160.178
1998	178.199	301.813
1997	199.595	366.935
1996	232.050	301.050
1995	281.555	309.869

Fonte: Adaptado da Associação Brasileira do Vestuário (2001).

Não obstante, independentemente do desempenho exportador relativamente bom no período recente, a produção da indústria de confecções continua a ser majoritariamente direcionada para o mercado interno, devido, principalmente, à dimensão desse mercado que, mesmo subutilizado, permitiu e permite a operação de um número expressivo de organizações. Além disso, deve-se destacar um nível de proteção sempre elevado, que manteve o mercado interno cativo, levando a que as vendas ao exterior e a exposição à concorrência externa não se apresentassem como condicionantes de desenvolvimento e competitividade do setor. Há, ainda, a predominância de empresas de pequeno e médio portes, como foi destacado anteriormente, que trazem, a princípio, dificuldades para a atividade exportadora (Bastos, 1993). Nesse âmbito, são geralmente as grandes empresas, que operam em mercados de produtos padronizados e de menor valor unitário por peça, as que conseguem melhor desempenho exportador.

Desse contexto, depreendem-se dois fatores importantes: (i) há a predominância, nas exportações, do segmento de produtos mais padronizados, de menor valor unitário e menos dinâmicos no mercado internacional, e (ii) existe, claramente, uma

vantagem das grandes empresas para penetrar no mercado internacional, dadas as exigências logísticas que essa atividade demanda.

Com relação ao ciclo de produção da indústria do vestuário, esse é composto por oito etapas: (i) *design*; (ii) confecção dos moldes; (iii) gradeamento; (iv) elaboração do encaixe; (v) corte; (vi) costura; (vii) acabamento e (viii) lavagem. Nas fases de desenho e corte foram obtidos grandes avanços com o uso da tecnologia CAD/CAM¹⁰, que permitiram uma economia de tecidos e ganhos de velocidade nas etapas de criação, especificação técnica das peças e modelagem (Araújo, 1996). Na fase anterior à costura – o corte -, por sua vez, como não há necessidade de manusear o tecido, houve avanços tecnológicos cujos benefícios se traduzem (i) na redução do tempo no processo de produção, (ii) na redução do desperdício de tecidos, e (iii) na flexibilidade para a alteração de modelos.

Nesse contexto, é importante enfatizar que a etapa de montagem concentra praticamente 80% do trabalho empregado e ainda utiliza máquinas de costura que mantêm, basicamente, a mesma concepção dos primeiros modelos, a despeito de melhorias relacionadas à microeletrônica nelas introduzidas. As máquinas utilizadas no país são, em sua grande maioria, consideradas de segunda geração – dotadas de acessórios auxiliares que incrementam a produtividade, como cortadores de linha, motores de passo com velocidade e pontadas programáveis, posicionamento da agulha, arremate automático, refiladores, entre outros (Abravest, 2001). Os equipamentos considerados de terceira geração, por sua vez, em que as peças são carregadas em bastidores e o processo de costura é executado automaticamente, estão sendo introduzidas em menor número, devido ao elevado custo de aquisição e ao fato de que são voltados para volumes de produção mais elevados.

Assim, apesar dos avanços tecnológicos nas fases de desenho e corte, os entraves à automação da fase de costura têm exigido a adoção de estratégias competitivas alternativas. A tendência da indústria de vestuário é para uma elevada diferenciação dos produtos, ciclos de vida mais curtos e resposta rápida à solicitação do mercado. Nesse contexto, os sistemas de produção a serem utilizados deverão ser flexíveis (Araújo, 1996). A adoção de formas flexíveis de organização da produção, em um primeiro momento, tem como base respostas rápidas às mudanças nos padrões da demanda – tornadas possíveis

¹⁰ *Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing*

pelos equipamentos de CAD. Um segundo artifício utilizado pelas indústrias como forma de minimizar o “gargalo tecnológico” das fases de costura e montagem é a terceirização ou subcontratação, enquanto estratégia que viabiliza a flexibilidade e a rapidez da produção mediante a montagem de uma rede de unidades produtoras coordenadas por uma empresa central.

No Brasil, entretanto, a terceirização vem sendo confundida com informalização. Enquanto nos países desenvolvidos é vista como uma solução dinâmica da indústria, no Brasil, a terceirização tornou-se um mecanismo que visa principalmente a contornar obrigações tributárias e trabalhistas (Bastos, 1993; Abravest, 2001). Assim, vem sendo associada à idéia de corte de custos, possibilitada pela redução dos encargos sociais, e não por ganhos de produtividade, como ocorre em outros países. Nesse sentido, no país, esse processo no setor do vestuário está mais ligado à informalização do que à integração dinâmica de unidades empresariais de diferentes tamanhos e capacitações. Portanto, é um processo nocivo por constituir-se em concorrência desleal às empresas organizadas e por degradar as condições de trabalho.

Para ocupar posição estratégica no mercado globalizado e competitivo em que as indústrias estão inseridas atualmente, o setor do vestuário deverá buscar, ainda de acordo com a Abravest (2001), enfoques cooperativos para as microempresas. Segundo informe do Banco do Brasil, Setor Confecções (1999), as pequenas e as médias empresas tendem a encontrar oportunidades de crescimento e sustentação na especialização, enquanto as grandes tenderão a se concentrar em produtos de larga escala. Além disso, a formação de pólos regionais representa uma abordagem estratégica que visa ao desenvolvimento da indústria – a exemplo do pólo calçadista do Rio Grande do Sul. A tendência de reunir um conjunto de micro, pequenas e médias empresas, criando uma densidade da atividade em uma mesma região representa a possibilidade de sustentação das indústrias, bem como de desenvolvimento das regiões em que se inserem, mediante a geração de empregos e a melhoria na distribuição de renda.

Finalmente, a relocação é atrativa, uma vez que permite que uma empresa, para promover evolução em seus índices de competitividade, opere onde haja mão-de-obra abundante, com custo reduzido, carga tributária mais baixa e incentivos fiscais. Além disso, enquanto estratégia espacial, deverá (i) reduzir a distância entre planta industrial e mercado consumidor, (ii) agregar e qualificar os fornecedores junto à planta

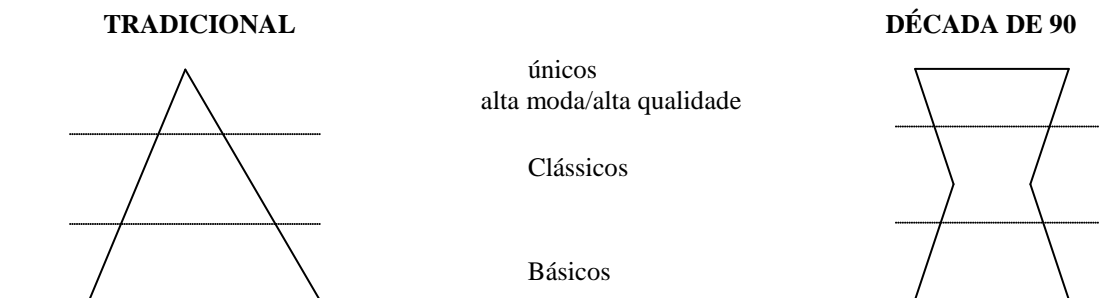
industrial, (iii) otimizar o sistema de distribuição e (iv) aumentar a produtividade (Abravest, 2001).

No que diz respeito à recente abertura do mercado e ao seu impacto na indústria brasileira do vestuário, nota-se que a redução de alíquotas para a importação de confecções tornou-se útil para o setor, uma vez que levou as indústrias a se reposicionarem de forma a competir com os concorrentes internacionais. O crescimento das importações brasileiras no bojo da abertura comercial incidiu fortemente nas atividades do complexo têxtil-vestuário. De acordo com Lins (2000, p. 112), "a velocidade já era considerável desde o início da década, principalmente no que concerne aos manufaturados têxteis, mas entre 1994 e 1995, com a sobrevalorização do câmbio que apoiou o Plano Real, o salto foi impressionante". A partir de meados dos anos 90, portanto, cresceram rapidamente as importações de artigos têxteis e de vestuário.

Nesse contexto, se a indústria não é inovadora, seus produtos entram em concorrência com produtos idênticos provenientes de lugares diferentes. Assim, só poderão ser preferidos se o preço for baixo, a promoção mais agressiva ou se a qualidade e o serviço forem superiores (Araújo, 1996). Nesse contexto, a indústria nacional iniciou a adoção de programas de qualidade, de produtividade e de rápido atendimento. Entretanto, para esse setor, que vive basicamente de moda, a entrada de produtos importados é fator positivo, tendo-se em vista que estimula a criatividade e gera constantes desafios de melhoria para os empresários nacionais, trazendo benefícios para o consumidor final. Portanto, a indústria brasileira do vestuário tem se mostrado competitiva em relação aos produtos importados, especialmente no que se refere a preços e qualidade, apresentando uma variedade de padronagens, de cores, de texturas, entre outras dimensões.

Com relação à demanda e às questões de competitividade, os mercados de confecção e vestuário, de acordo com Araújo (1996), sofreram uma ampla mudança que fez com que sua tradicional configuração em pirâmide modificasse sua estrutura nos anos 90. O mercado de produtos únicos, de qualidade e funcionais tende a aumentar cada vez mais, em detrimento do mercado de confecções clássicas, obrigando as indústrias de produtos básicos a adaptarem-se ao novo ambiente. A Figura 6 ilustra essa tendência.

Figura 6 - Configuração do mercado de vestuário



Fonte: Araújo (1996, p. 56).

Essa transformação deve-se, por um lado, a mudanças verificadas no padrão de consumo e, por outro, ao aumento da concorrência. Os consumidores dotados de maior poder de compra mostram-se mais dispostos a se vestir de acordo com seu estilo de vida e a comprar vestuário na medida de suas necessidades e intenções, não manifestando qualquer fidelidade a lojas ou marcas, como ocorria algum tempo atrás. Assim, além do preço, a qualidade, o prazo de entrega, a assistência ao cliente e a imagem da indústria são fatores importantes para a fase de diferenciação de produtos e para a conquista de mercados (Araújo, 1996).

Como foi demonstrado, questões de *design* - concepção e desenvolvimento do produto/estabelecimento das especificações - e moda são imprescindíveis no novo paradigma de produção do setor. Esse novo modelo de competitividade e desenvolvimento vem exigindo das organizações a implementação de modernas técnicas gerenciais, que, por sua vez, demandam a organização das informações e requerem a informatização, de modo que haja um rápido acesso a dados de produção, estoques, vendas, datas de entrega, entre outros, permitindo o monitoramento e o controle do processo produtivo. Além disso, o desempenho competitivo moderno na indústria do vestuário dependerá em grande medida do grau de treinamento e especialização da mão-de-obra, assim como da assimilação de técnicas organizacionais modernas na produção.

Na era da competitividade, da exigência dos consumidores e da revolução das comunicações, já não basta produzir em conformidade com as especificações, é fundamental que essas tenham sido concebidas a pensar nos desejos, ansiedades, caprichos e necessidades de grupos diferenciados de consumidores, na maioria das vezes heterogêneos e bem sofisticados (Araújo, 1996). Assim, o *design* e as atividades de

marketing - análise, organização, planejamento e controle dos recursos, atividades e políticas da empresa que afetam o consumidor com o objetivo de satisfazer lucrativamente as necessidades e os desejos de grupos escolhidos de consumidores -, são essenciais para o desenvolvimento do setor.

É imprescindível a orientação para o mercado, na medida em que haja a identificação e a satisfação de suas oportunidades, isto é, procurar saber que produto o consumidor deseja, que preço está disposto a pagar, bem como onde e quando vai comprar. As exigências dos consumidores, aliadas à concorrência interna e externa que a indústria de vestuário vem sofrendo, determinam a necessidade de criar várias coleções por estação. Além disso, devido aos diferentes níveis de renda da população e à demanda por produtos de maior valor agregado, o esforço de *marketing* tem sido dirigido para os segmentos do mercado menos sensíveis aos preços e mais sensíveis aos fatores dinâmicos de competitividade - imagem, marca, novidade em *design*, qualidade, variedade e edições limitadas, bem como rápida entrega (Araújo, 1996).

Diante da exposição precedente, que abordou alguns aspectos que ilustram as características mais marcantes da indústria de vestuário, é possível inferir aspectos relativos aos indicadores de dependência e de incerteza (Scott, 1992), os quais caracterizam o ambiente técnico atual desse setor. Cabe lembrar que esse ambiente constitui-se de fatores que suprem as dependências econômico-funcionais das indústrias e que vão determinar a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência. Ou seja, pode ser caracterizado pela busca de tecnologia e resultados eficientes no processo de produção, tendo em vista atender às demandas competitivas (Scott, 1995c; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Apresenta-se, no Quadro 8 abaixo, a caracterização resumida dos indicadores setoriais relevantes da dimensão técnica do ambiente, elaborada com base nos aspectos de incerteza e dependência, obtidos mediante a análise de dados secundários (revistas especializadas, artigos, entre outras). Em seguida, será apresentada uma descrição mais detalhada das características encontradas.

Quadro 8 – Dimensões do Ambiente Técnico da Indústria do Vestuário

Dimensões	Indicadores Setoriais
<p>Aspectos de Incerteza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Homogeneidade x heterogeneidade Similaridade dos elementos ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> • Nota-se uma grande heterogeneidade no que se refere a tamanho – predomínio de P&M empresas -, grau de integração vertical, grau de desenvolvimento tecnológico e diversificação (Abravest, 2001). • Com relação ao mercado consumidor, notam-se características heterogêneas, que se relacionam ao número de produtos consumidos, aos diferentes níveis de renda, idade, padrão cultural e grau de exigência (Bastos, 1993). • No nível do produto, percebe-se uma grande diversidade de itens (Bastos, 1993), vista a diversidade de possibilidades, no que tange a estilo, tecidos, técnicas de tecelagem e uso de acessórios (Setor Confeccões, 1999).
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade x variabilidade Grau de mudança dos elementos ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> • O setor não é gerador de sua própria tecnologia (Bastos, 1993). Introduz inovações de processo por meio da aquisição de equipamentos desenvolvidos em países de primeiro mundo. Utiliza, predominantemente, a máquina de costura tradicional, algumas vezes incorporando melhorias relacionadas à micro-eletrônica.
<ul style="list-style-type: none"> • Ameaça x segurança Vulnerabilidade da organização ao seu ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Por serem produtos de bens essenciais, voltados predominantemente para o consumo interno, o setor não sofreu bruscas alterações em relação à sua taxa média de crescimento. Entretanto, nota-se que é sensível às alterações do cenário econômico, que produz reflexos sobre os padrões de consumo e de produção. • No âmbito internacional, nota-se que a fraca utilização de equipamentos modernos, o treinamento inadequado de pessoal e a qualidade dos produtos, têm contribuído para a baixa competitividade dos produtos brasileiros no mercado externo (Setor Confeccões, 1999).
<ul style="list-style-type: none"> • Interconexão x isolamento Extensão na qual a organização está ligada a outras 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem ocorrido um estreitamento das relações em toda a cadeia produtiva, principalmente entre os fornecedores de matérias-primas, a confecção e o varejo, permitindo um melhor controle de qualidade, bem como uma maior velocidade de resposta às exigências do mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação x não-coordenação Extensão na qual o ambiente é organizado ou estruturado 	<ul style="list-style-type: none"> • Na relação com fornecedores, a indústria se ressentida da demora desses em se adequarem à competição.
<p>Aspectos de Dependência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abundância x escassez Disponibilidade de recursos no ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • A indústria do vestuário é intensiva em mão-de-obra, de modo que os recursos humanos não oferecem restrições ao setor. • Com relação aos recursos financeiros, a indústria se ressentida da política econômica que privilegia os juros elevados, que se refletem na perda de competitividade em relação à empresas de outros países. • No que tange aos recursos produtivos, há a predominância do uso de fibras naturais, especialmente o algodão, que, devido à sua disponibilidade e a relativa estabilidade de seu preço, constitui uma vantagem para a indústria têxtil em geral (Scherer e Campos, 1993).
<ul style="list-style-type: none"> • Concentração x dispersão Distribuição de recursos no ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconsiderando os custos de aquisição e financeiros, os recursos necessários para o desenvolvimento do setor são conhecidos e estão disponíveis no mercado.

Fonte: dados secundários da pesquisa

Aspectos que afetam a Incerteza

- **Homogeneidade X Heterogeneidade**

A abertura da economia brasileira e o aumento da concorrência externa a partir de 1990, bem como a estabilização da moeda, em meados de 1994, ampliaram o consumo de vestuário da população de renda mais baixa. A produção de confeccionados - incluindo vestuário, acessórios, linha lar e artigos técnicos - cresceu, entre 1990 e 1999, à taxa acumulada de 84%, o que representa uma média anual de 7% (Gorini, 2000).

Atualmente, a indústria relaciona-se mais à moda e à crescente preferência pelo conforto. Essa tendência pode ser percebida no Brasil, onde (i) o setor vem evoluindo: no aprimoramento dos tecidos e dos materiais acessórios; (ii) no estilo, os cortes buscam a praticidade e a simplicidade; (iii) o aperfeiçoamento no tecido ocorre com a mescla de fibras naturais com sintéticas ou apenas sintéticas; (iv) modificação na tecelagem com o uso de fios mais leves ou resistentes permite a confecção de roupas que aquecem ou refrescam, de acordo com sua finalidade; (v) os acessórios foram simplificados e fabricados com materiais mais leves e resistentes. Esses, entre outros fatores, demonstram que a indústria do vestuário se desenvolve baseada nas necessidades básicas do ser humano (Setor Confeccções, 1999).

Além dessa grande diversidade de possibilidades, nota-se que a indústria brasileira do vestuário é caracterizada por apresentar uma grande heterogeneidade no que tange a tamanho – onde predominam as pequenas e médias empresas -, grau de integração vertical, grau de desenvolvimento tecnológico e diversificação. O mercado consumidor também apresenta características heterogêneas com relação ao número de produtos consumidos, aos níveis de renda, idade, padrão cultural e grau de exigência. Pelo lado do produto, o setor se caracteriza pela fabricação de grande diversidade de itens – desde camisetas até roupas mais sofisticadas (Bastos, 1993).

- **Estabilidade X Variabilidade**

A indústria do vestuário brasileira não é geradora de sua própria tecnologia. Assim, introduz inovações de processo por meio da aquisição de equipamentos que incorporem as novas tecnologias desenvolvidas, geralmente, em países do Primeiro Mundo (Bastos, 1993). O parque industrial brasileiro totaliza hoje, segundo dados da

Abravest(2001), cerca de 875.000 máquinas, tendo sido descartadas nos últimos três anos aproximadamente 165.000 unidades e adquiridas outras 232.000. As máquinas novas adquiridas são, em sua grande maioria, dotadas de acessórios auxiliares que incrementam a produtividade, considerados equipamentos de segunda geração.

No que se refere à difusão de inovações tecnológicas na indústria do vestuário brasileira, a automação industrial concentra-se, como nos países desenvolvidos, na informatização do gerenciamento da produção, na agilização da concepção e modelagem e na otimização do corte - as primeiras fases do processo produtivo desse segmento. O nível de automação industrial alcançado, especialmente nas grandes empresas - que têm maiores condições de financiar a importação de equipamentos tecnologicamente mais avançados -, parece estar bastante próximo ao nível médio encontrado nos países centrais (Scherer e Campos, 1993).

Não obstante, na perspectiva dos autores, o fato de tratar-se de uma indústria essencialmente voltada para o mercado interno, cujos níveis de exigência se restringem praticamente a preços acessíveis, não lhe confere dinamismo para buscar continuamente melhoria na qualidade e atualidade tecnológica de sua produção (Scherer e Campos, 1993). Porém, mais recentemente, com a abertura do mercado, a estabilidade da economia e o aumento da concorrência, percebem-se movimentos no sentido de garantia da qualidade, tanto por meio de certificações da Abravest, quanto pela promoção de feiras e eventos que buscam apoiar, incentivar e capacitar os talentos nacionais, unindo a indústria e o *design* (ABIT, 2001; Abravest, 2001).

No tocante às suas características tecnológicas, o setor possui alguns traços específicos: (i) utiliza, predominantemente, a máquina de costura tradicional – embora em alguns casos essas sejam de segunda geração, incorporando melhorias relacionadas à microeletrônica que se refletem na eficiência produtiva; (ii) raramente recorre a atividades de pesquisa e desenvolvimento - P&D - para efetuar melhorias técnicas e gerenciais; (iii) apresenta, como o setor no geral, incapacidade de superação das dificuldades para mecanização da produção nas fases de montagem e costura, a despeito das melhorias efetuadas. Essas restrições estão ligadas às características do tecido, como sua maleabilidade, que dificulta o manuseio, e suas diferentes texturas (BNDES, 1996).

Nesse contexto, as barreiras à entrada de novas empresas no setor são frágeis, tanto em relação à tecnologia como ao valor dos investimentos. Porém, há uma

tendência das indústrias no sentido da maior preocupação com questões relativas à moda, estilo e *design*, como estratégia competitiva, haja vista a competição internacional e de produtos nacionais, que têm apresentado qualidade e variedade superiores, em vista das exigências dos consumidores.

- **Ameaça X Segurança**

O número de empresas de confecções no Brasil apresentou crescimento de 24% entre 1990 e 1997, passando de 15.369 para 19.014 plantas industriais. A quantidade produzida passou de 4,5 bilhões de peças para 7,4 bilhões (Setor Confecções, 1999). Segundo dados da Abravest (2001), o setor do vestuário vendeu 3,7 bilhões de peças de roupas em 1994 e 4,1 bilhões em 1995. A indústria de confecções em malhas é o segmento do setor que tem maior número de empresas na economia brasileira e também uma das áreas mais sensíveis ao comportamento da economia (Setor Confecções, 1999). É formado por poucas empresas de grande porte e muitas de médio e pequeno portes, e enfrenta dois principais concorrentes: os produtos importados e a economia informal, que vem tendo um crescimento acentuado.

Por ser produtor de bens essenciais, voltados predominantemente para o consumo interno, o setor do vestuário no Brasil não sofreu alterações bruscas em relação à sua taxa média de crescimento. Entretanto, nota-se que o setor é sensível às alterações do cenário econômico, como a abertura do mercado, que acirrou a concorrência e a exigência de elevada qualidade, bem como a desvalorização cambial, que produziu reflexos sobre os padrões de consumo e de produção.

No âmbito nacional, devem-se considerar as fracas barreiras à entrada do setor, as quais, uma vez que esse é competitivo, permitem às empresas entrar e sair do mercado com relativa facilidade - sem grandes custos de entrada ou de saída (Dieese, 1993). Além disso, dois fatores relevantes impedem o crescimento do setor de confecções - inclusive vestuário - no mercado internacional: (i) a forte concorrência asiática no que se refere a preço, e (ii) a tradição dos europeus no mundo da moda (Setor Confecções, 1999). Nesse sentido, a fraca utilização de equipamentos modernos, o treinamento inadequado de pessoal e a qualidade dos produtos têm contribuído para a baixa competitividade dos produtos brasileiros no mercado externo (Setor Confecções, 1999).

- **Interconexão X Isolamento**

A cadeia produtiva de algodão, têxteis e vestuário é longa e complexa e uma das poucas onde o vínculo com a agropecuária é intenso; porém, ela não está integrada produtivamente. Para o industrial têxtil, o processo começa na porta da sua fábrica, com um fardo de algodão em pluma. Para o industrial de vestuário, especificamente, o processo produtivo começa com a compra de peças de tecido, independentemente de onde tenham sido produzidas (Rolim, 1997). Com a abertura comercial, os tecidos utilizados na fabricação de roupas e acessórios são, muitas vezes, importados. O único segmento a ter contato com o ramo agrícola é o das fiações. Para os demais componentes, os insumos são obtidos dentro da atividade industrial. No entanto, de acordo com pesquisa realizada pelo BNDES (1996), tem ocorrido um estreitamento das relações em toda a cadeia produtiva, principalmente entre os fornecedores de matérias-primas, a confecção e o varejo, permitindo um melhor controle de qualidade, assim como uma maior velocidade de resposta às exigências do mercado.

- **Coordenação X Não-Coordenação**

Na relação com fornecedores, a indústria do vestuário brasileira se ressentida da demora desses em se adequarem à competição, principalmente internacional, o que desfavorece a competitividade dessa indústria.

Aspectos que afetam a Dependência

- **Abundância X Escassez**

Como intensiva em mão-de-obra, essa indústria apresenta-se relevante na participação total de emprego industrial. Recursos humanos não parecem oferecer restrições aos requisitos operacionais do setor. Com relação aos recursos financeiros, a indústria se ressentida da política econômica que privilegia os juros elevados, refletindo na perda de competitividade em relação a empresas de outros países.

Quanto à concentração produtiva, salienta-se a predominância da produção de fibras naturais, especialmente o algodão. Embora existam outras matérias-primas agrícolas para a indústria têxtil, como a lã e a seda, o algodão é "a fibra que reina absoluta

na indústria brasileira e também na produção mundial" (Rolim, 1997). A disponibilidade dessa matéria-prima e a relativa estabilidade de seu preço têm constituído importantes vantagens para as indústrias têxteis em geral (Scherer e Campos, 1993). Segundo a Associação Brasileira de Têxteis e Vestuário - ABIT (2001), uma das prioridades do setor têxtil e de confecções é atingir a auto-suficiência na produção do algodão, promovendo a melhora na qualidade e o aumento de produtividade. Esse insumo representa 68% do consumo total de fibras utilizadas por essas indústrias (Gorini, 2000).

- **Concentração X Dispersão**

A matéria-prima que mais se adequou ao mercado brasileiro foram os tecidos planos de algodão, onde se incluem as telas leves (popelines e tricolines) e as sarjas em geral (índigos e brins). Na última década, porém, o uso de tecidos de malha (ou de ponto), destinados à confecção de camisetas e semelhantes, cresceram em ritmo acelerado, graças à maleabilidade do produto, seu conforto e preço competitivo, o que possibilitou uma ampla aceitação por consumidores de todas as classes sociais (IEMI, 2001). No entanto, os avanços tecnológicos no desenvolvimento de matérias-primas à base de fibras químicas deverão permitir uma maior penetração desses produtos no mercado.

Por outro lado, embora estejam disponíveis algumas linhas de financiamentos em geral - para acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos, seja em máquinas, equipamentos e processos, seja em matéria-prima -, e para capital de giro, a indústria do vestuário tem encontrado dificuldades para alcançá-las. Os valores necessários para financiar a grande maioria das empresas desse setor, são, em geral, de pequena monta, pelas próprias características e tamanho das organizações. Essa indústria "se ressentida da política econômica que privilegia os juros elevados, a ponto de perder a competitividade do setor de maneira geral quando confrontado com empresas do mesmo porte em outros países" (Abravest, 2001, p. 09).

Assim se nota que, desconsiderando-se os custos de aquisição, como tarifas de importação e custos financeiros, os recursos necessários para o setor são conhecidos e estão disponíveis no mercado.

4.1.3. Caracterização do Setor Alimentício e o Ambiente Técnico

De acordo com Viglio (1996, p. 6), a indústria de alimentos pode ser definida como “um grande conjunto de pequenas, médias e grandes plantas industriais, pulverizadas por todo o território nacional, com um grande número de empresas pequenas e médias atuando em mercados regionais e poucas e grandes empresas operando em nível nacional, em muitos casos dominando grande fatia do mercado”.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação - Abia, em 2000 encontravam-se registradas no país 40.340 indústrias do setor, entre as quais 8.196 eram consideradas de pequeno porte.

Segundo Martinelli Jr. (1997a), as novas tecnologias e os novos métodos organizacionais têm transformado as formas produtivas de amplos segmentos econômicos, ao mesmo tempo em que têm ampliado e modificado a concorrência entre os capitais. Esse processo, denominado de reestruturação produtiva, no âmbito organizacional, manifesta-se destacadamente com a intensificação da centralização industrial, dado o aumento de fusões e aquisições em curso, e com a ampliação do espaço concorrencial, dada a maior flexibilidade tecnológica e a internacionalização produtiva e comercial das grandes empresas, especialmente nos países desenvolvidos.

Nesse sentido, Belik (1994) constata que as economias avançadas iniciam a transição, acelerada a partir de 1977-78, para um novo padrão de crescimento e sobretudo para uma nova trajetória tecnológica, com o desenvolvimento de novas tecnologias e de processos de fabricação e sua difusão, não somente no interior da própria indústria, como também na economia e na sociedade como um todo. Além disso, foram desenvolvidas novas técnicas gerenciais, novas formas de organização industrial e novas estratégias de mercado.

A modernização da agroindústria brasileira - da qual a indústria de alimentos pode ser considerada um subconjunto (Silveira e Olalde, 1993) - coincidiu com a crise do petróleo e do padrão de regulação internacional do sistema agroalimentar do pós-guerra, nos anos 70. Ela foi condicionada por três tipos de prioridades macroeconômicas: (i) a busca de maiores níveis de auto-suficiência em recursos estratégicos e de produção de divisas; (ii) o aumento das receitas provenientes da exportação; e (iii) o controle da inflação (Wilkinson, 1995). Belik (1994) acrescenta que, a partir desse período, dois

fatores são responsáveis pela transformação da dinâmica da indústria de alimentação: (i) a emergência de uma política de exportação de produtos agrícolas semiprocessados e manufaturados e a (ii) consolidação de um padrão de consumo interno tipicamente urbano.

Nesse sentido, ao longo da década de 70, a indústria de alimentação no Brasil passou por transformações estruturais, tanto nas características relacionadas à propriedade e ao controle de capital, como na base técnica da produção e comercialização. Podem-se destacar as mudanças nas participações de grupos de gêneros alimentícios no consumo: houve um aumento da contribuição de grupos de produtos mais elaborados, em detrimento dos tradicionais (Martinelli Jr., 1997a; Sato, 1997). Com o crescimento da renda urbana, atingindo principalmente a população de classe média e alta, a indústria de alimentos se dinamizou, tendo sido contemplada com incentivos fiscais e farto capital para investimento, ampliando rapidamente a sua capacidade instalada (Viglio, 1996).

No âmbito internacional, a conjuntura favorável dos anos 70 elevou o Brasil a um dos líderes do mercado mundial, especialmente nas *commodities* que, embora viessem mostrando sua força, no final dos anos 80, ofuscavam o descompasso da indústria nacional de alimentos com a evolução dos padrões internacionais de produção e consumo (Wilkinson, 1995). Na década de 80, de acordo com Sato (1997, p. 58), "o país atravessava um período de desordem econômica e política devido a problemas provenientes da dívida externa e interna". Assim, sem uma política industrial clara, o setor industrial não incrementou investimentos nesse período, implicando a redução da produção. O período de estagnação permaneceu na década de 80 e persistiu até aproximadamente 1993, quando o setor industrial apresentou crescimento (Sato, 1997).

Nos primeiros anos da década de 90, o faturamento líquido da indústria de alimentos decresceu - redução de 12,6% em termos reais, menor taxa histórica do setor (Carmo, 1996). No entanto, após a implantação do Plano Real em meados de 1994, percebeu-se uma rápida modificação nos padrões brasileiros de consumo, propiciada pela queda abrupta da inflação. Desse modo, o lançamento de uma nova moeda introduziu um ambiente otimista junto ao mercado consumidor, o que resultou em dois fatores: (i) a classe baixa tem aumentado seu poder de compra, e (ii) vem ocorrendo uma forte aceleração nas novas tendências de consumo da classe média (Troccoli, 1996; Sato, 1997).

Nesse contexto, o mercado de alimentos tem registrado alterações relativas ao poder de compra das diversas classes sociais, desde 1994, pelo fato de tratar-se de bens

indispensáveis à sobrevivência humana - é natural que o perfil das opções por alimentos seja uma das primeiras dimensões a sentir as novas tendências do consumidor. Com relação ao consumo desses bens por parte da população de menor poder aquisitivo, houve um forte estímulo à aquisição de produtos não incluídos na cesta básica (Troccoli, 1996). Tais produtos passaram a fazer parte do universo de compras da população mais pobre, que se beneficiou da estabilidade dos preços, adquirindo bens de consumo até então inacessíveis.

Desse modo, pode-se dizer que, apesar de apresentar-se como um ramo da indústria de transformação pouco dinâmico no que se refere à taxa de crescimento anual, é um setor de grande impacto social e indicador de melhoria da capacidade de consumo dos estratos de renda inferiores (Sato, 1997). Muitos acreditam que o setor processador de alimentos possui papel estratégico no crescimento econômico do país, uma vez que a inelasticidade que geralmente acompanha seus produtos resguarda-os das oscilações bruscas, conseguindo bom desempenho mesmo nas crises (Carmo, 1996). Segundo a autora, enquanto em situações recessivas o PIB e a indústria em geral tendem a decrescer, as indústrias de alimentos e de bebidas apresentam taxas positivas de crescimento. Porém, o inverso ocorre nas fases de euforia econômica, quando os alimentos industrializados tendem a crescer menos que os outros segmentos. Assim, percebe-se que esse setor "atua como 'amortecedor' nos períodos de crises mas, por não se caracterizar como indústria dinâmica¹¹, não apresenta taxas altas em períodos de crescimento" (Sato, 1997, p. 67).

Sato (1997) destaca, além do aumento no consumo de alimentos no período de 1990 a 1995, a participação superior do grupo de produtos de maior valor agregado, com destaque para os laticínios na pauta de consumo. A autora aponta ainda que o processo contínuo de urbanização, em curso nos países em desenvolvimento, e a crescente participação da mulher no mercado de trabalho, demandam crescentemente a adequação no tempo de preparo dos alimentos e a adição de serviços aos produtos oferecidos. Assim, percebe-se que a importância da indústria de alimentos encontra-se na crescente participação de seus produtos na cesta básica do consumidor (Troccoli, 1996) e na elaboração de alimentos com maior valor agregado.

¹¹ São consideradas dinâmicas as indústrias do ramo elétrico, químico, farmacêutico, metalúrgico, mecânico e de materiais de transporte, enquanto os setores têxtil, de vestuário, madeira, mobiliário, alimentos, bebidas, fumo e editorial gráfico são considerados como segmentos da indústria de transformação tradicional.

Registra-se a queda no crescimento de segmentos mais convencionais e a ascensão dos que refletem uma mudança no padrão de consumo (Silveira e Olalde, 1993). Novos padrões de demanda incorporam valores como qualidade de vida, que inclui alimentação natural e saudável, a não-agressão ao ambiente e os alimentos de conveniência. O novo padrão alimentar do Brasil tende a seguir os padrões dos países desenvolvidos (Carmo, 1996). Com relação aos aspectos ambientais em geral, Viglio (1996, p. 09) considera que "basicamente, esta é uma preocupação dos países desenvolvidos que se inserem no processo de segmentação/especialização do mercado. No Brasil, essas experiências são ainda muito incipientes e localizadas".

Dadas as mudanças no padrão de consumo, incluindo novos hábitos alimentares, investimentos vêm sendo direcionados à diversificação sinérgica de produtos e à conquista de novos mercados (Paula, 1997). Troccoli (1996) concorda que as rápidas mudanças no estilo de vida das grandes cidades cada vez mais levam os consumidores a buscarem rapidez e praticidade na escolha dos alimentos, tornando os produtos e processos mais requintados e econômicos.

No contexto de transformações do sistema alimentar, Wilkinson (1995) refere-se ao fato de que a redinamização do mercado alimentar passou simultaneamente por um aumento no valor agregado do produto e por uma diminuição no volume de matéria-prima incorporado. O autor aponta três tendências para essa indústria : (i) a incorporação cada vez maior de serviços no produto final, tanto na preparação para consumo doméstico - pratos prontos e semiprontos -, como no consumo fora do lar - *fast food*, a industrialização do setor de restaurantes e refeição institucional; (ii) a segmentação/individualização dos padrões de consumo; e (iii) a desvalorização dos alimentos como fonte de calorias e proteínas em favor de vitaminas.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Viglio (1996) também aponta algumas tendências do consumo nos países desenvolvidos que influenciam os padrões brasileiros, algumas coincidindo com as apontadas acima: (i) o aumento do número de refeições fora do domicílio, como *fast food* e cozinha industrial; (ii) a diminuição do tempo destinado à preparação das refeições, demandando mais congelados e produtos prontos para o consumo; (iii) as exigências quanto a aspectos dietéticos e nutricionais, aumentando a procura dos produtos de baixa caloria; (iv) a difusão de novas técnicas de cozimento,

como forno de microondas; e (v) a redução do estoque semanal/mensal, aumentando a demanda de produtos resfriados.

De acordo com Carmo (1996), a complexidade das relações sociais e econômicas e o impacto das inovações tecnológicas estão alterando as maneiras de circular os produtos, o que, por sua vez, influencia diretamente as formas de produzir e de consumir. A modernização dos padrões de consumo e, conseqüentemente, da distribuição dos produtos, levou ao rápido domínio dos supermercados, fundamentalmente de capital nacional. Esses assumem importância estratégica no mercado de informações para o setor, imprescindível para o planejamento das indústrias (Wilkinson, 1995; Viglio, 1996).

Além disso, nesse novo contexto econômico que se forma com o estágio saturado do consumo alimentar, principalmente nos países centrais, e com a procura por novos produtos que diversifiquem a alimentação, a oferta não mais domina o mercado, embora ainda tenha a capacidade de induzir novos hábitos de consumo, a partir de suas estratégias de lançamento de novos produtos. Isso significa que, em condições de saciedade, a sociedade tem participação efetiva nas decisões de inovações de produtos (Carmo, 1996). A influência dos consumidores na concepção de novos produtos leva a ganhos de concorrência entre as empresas que podem direcionar sua produção para mercados específicos. Assim, atualmente, o consumidor possui um papel diferente, uma vez que suas atitudes influenciam os mercados, que, por sua vez, retroagem na conduta das indústrias produtoras de gêneros alimentícios. Os produtos estão deixando de ser "massificados" para tornarem-se únicos e atenderem a mercados específicos. No Brasil essencialmente urbano de hoje, os novos hábitos de consumo de alimentos encontram-se implantados e em caráter dominante. Entretanto, essa predominância dos padrões emergentes de alimentação no país não impede a convivência de costumes regionalizados e culturalmente adaptados (Carmo, 1996).

No âmbito da produção, percebe-se que o sistema agroalimentar passa a ser exemplo da emergência de um novo paradigma, em que a busca de flexibilidade mediante complexas formas de organização torna-se central (Silveira e Olalde, 1993). Os autores consideram necessário - para atender às exigências de um padrão de consumo de alimentos multifacetado/heterogêneo, e em contínuo processo de mudança -, estabelecer estruturas ágeis de distribuição, capazes de identificar e processar informações e atender às áreas de consumo, principalmente por meio de ferramentas de informática, bem como valorizar a

capacidade da empresa em captar informações de mercado quanto às características dos diferentes segmentos do mercado consumidor, e traduzi-las em alterações organizacionais, além de considerar a emergência de pólos agroindustriais.

Em face das transformações nos padrões de produção, distribuição e consumo, da abertura comercial e da estabilização econômica, pode-se afirmar que a indústria alimentícia "está passando por uma verdadeira revolução (...) um salto qualitativo em relação aos primeiros beneficiamentos e transformações por que passaram os produtos agrícolas, implicando hoje em maior elaboração, acrescida de outros processamentos onde se sofisticava e diferenciava o produto" (Carmo, 1996, p. 213). No Brasil, apesar de a modernização da agricultura ter se dado de forma desigual entre produtos e regiões, e também entre os produtores rurais, o aumento da produtividade em termos globais foi considerável. As alterações no sistema de comercialização e na infra-estrutura necessária ao atendimento do mercado consumidor levaram a uma adaptação da oferta agrícola, tendo-se modificado a estrutura da agricultura ao longo do período de transformação, passando de complexo rural para agroindustrial. Após os anos 60, consolidou-se a industrialização da agricultura no país e o produto processado tornou-se parte importante da alimentação em qualquer faixa de renda (Carmo, 1996).

Percebe-se que os diversos setores industriais brasileiros sofreram reestruturações internas nos anos 90, frente a um novo contexto de competitividade e abertura de mercados (Sato, 1997). Os novos padrões de demanda atraíram importantes empresas estrangeiras da indústria alimentar, que ocuparam posições estratégicas nos segmentos mais elaborados (Wilkinson, 1995). A internacionalização dos alimentos industrializados foi percebida por meio dos investimentos estrangeiros diretos, que se destacaram nos anos 90 (Wilkinson, 1995; Viglio, 1996), e das aquisições nos mercados domésticos. O volume de fusões de empresas no âmbito da indústria produtora de alimentos, bebidas e fumo tem sido o mais significativo no conjunto da economia nos últimos anos, basicamente em função da grande atração exercida pela economia brasileira, em vista da dimensão do seu mercado interno e das vantagens comparativas desfrutadas pela agricultura (Paula, 1997). Além disso, a consolidação do Mercosul revela ser de importância estratégica para as iniciativas de investimento por parte das grandes corporações multinacionais.

Atualmente, segundo Belik (1994, p. 123), "a estratégia de fusões e incorporações está baseada nas associações, inclusive com concorrentes, em produtos e áreas consideradas 'core' para as empresas". Nesse sentido, o grande volume de fusões e aquisições baseia-se na busca de economias de escopo por parte das empresas líderes, de melhores posições em mercados emergentes, de boas possibilidades de retorno na compra de participações em empresas subavaliadas, além das possibilidades de introdução de barreiras tecnológicas, permitindo a consolidação da liderança no mercado. Nessa perspectiva, Vegro e Sato (1995) acrescentam que esse movimento pode ser entendido como parte de um processo de adoção da estratégia de globalização pelos grupos econômicos, e não somente uma forma de expansão das empresas em função do nível de acumulação de capital e da procura por novos mercados.

Os novos padrões de demanda atraíram para o Brasil importantes empresas estrangeiras da indústria alimentar, as quais ocuparam posições estratégicas nos segmentos de produtos elaborados (Wilkinson, 1995). Rodrigues (1999) mostra que, dos investimentos estrangeiros em fusões e aquisições entre 1994 e 1996 nos ramos de bebidas e alimentos, 23,3% concentram-se em laticínios, 16,6% em doces, balas, biscoitos e chocolates, 13,3% em massas e pães e 16,7% em bebidas. De acordo com Carmo (1996), as indústrias nacionais estão procurando reagir a essa invasão de multinacionais no setor alimentício, investindo na tecnologia e na diferenciação da sua linha de produtos. Procuram também realizar uma reestruturação com base nos sistemas administrativos e gerencial. A estratégia dos grandes grupos nacionais do setor tem sido a aquisição de concorrentes, aumentando a sua lucratividade.

Belik (1994) acrescenta que, ao mesmo tempo em que as empresas estrangeiras passaram a atuar no mercado brasileiro mediante associações ou pela participação em empresas locais, as empresas nacionais se diversificaram e algumas mudaram o seu foco, participando de novos mercados. Rodrigues (1999) constata ainda um maior direcionamento das transações organizacionais à diversificação das linhas de produtos, à reorganização das estruturas e/ou unidades de produção e à distribuição e canais de comercialização.

No entanto, a despeito do movimento de fusões e aquisições, principalmente como reflexo da globalização e da saturação dos mercados desenvolvidos, as atividades da agroindústria que desembocam no mercado final brasileiro na forma de produtos finais em

sua maior parte não têm penetração em outros mercados (Silveira e Olalde, 1993). O volume de exportações da indústria de alimentos finais é pequeno - as atividades desse setor voltam-se predominantemente para o mercado interno. Porém, embora o vigor da indústria brasileira de alimentos esteja associado basicamente à demanda interna, as vendas externas não são insignificantes (Carmo, 1996). Isso significa que o setor produtivo nacional realizou um profundo ajuste que permitiu o bom desempenho em determinados mercados externos de forma extremamente competitiva - destacadamente o de semiprocessados e manufaturados (Silveira e Olalde, 1993; Belik, 1994). Além disso, a "commoditização" da produção agrícola para exportação permitiu que as empresas nacionais pudessem fornecer produtos cada vez mais sofisticados, com custos reduzidos, ao consumo interno.

Tecnologicamente, no Brasil, o setor alimentício caracteriza-se por promover um desenvolvimento adaptativo, em detrimento do inventivo. Esse fator deixa as indústrias em uma situação de defasagem na competição pelo mercado internacional, apesar dos avanços e esforços dispensados nos últimos anos (Carmo, 1996). Além disso, pesquisas revelam que a maior parte da tecnologia do setor é importada, e quase exclusivamente pelas grandes plantas industriais (Carmo, 1996).

Os novos métodos de trabalho, a crescente competitividade e os movimentos impostos pela globalização vêm habilitando as indústrias a fornecerem produtos de qualidade e com alta agregação de valor. Com relação à qualidade, Toledo, Batalha e Amaral (2000) destacam que, se para alguns setores a qualidade é uma vantagem competitiva importante, para as indústrias agroalimentares ela é uma questão de sobrevivência. Isso porque os alimentos são consumidos pelos clientes, de tal forma que a saúde deles pode ser comprometida em função da qualidade do produto. Portanto, o poder público tende a exercer um rigoroso controle sobre a qualidade final desses produtos, por meio de normas de produção, distribuição e comercialização (Toledo, Batalha e Amaral, 2000).

Na perspectiva dos autores, a gestão da qualidade no setor agroalimentar é condicionada pelas especificidades dos produtos alimentícios. Com relação à sua qualidade, esses possuem duas características marcantes: (i) os parâmetros e as exigências de qualidade que são ocultos - ou seja, aqueles que o consumidor não consegue detectar diretamente -, os quais se encontram em normas e regulamentações oficiais e se referem

aos padrões microbiológicos, à ausência de substâncias nocivas e à sanidade do produto em geral; e (ii) a importância dos padrões de qualidade de apresentação para a decisão de compra - propriedades sensoriais e de apresentação, como forma, sabor, textura, praticidade, estética, embalagem, entre outros.

Toledo, Batalha e Amaral (2000), em um estudo sobre a qualidade na indústria agroalimentar, constataram que

apesar de as empresas agroalimentares brasileiras reconhecerem a importância da inspeção e da padronização dos processos, pouco compreendem ou exploram a gestão da qualidade de maneira estratégica, ou seja, como forma de melhoria na competitividade da empresa por meio da satisfação dos clientes, diferenciando seus produtos no atributo qualidade (p. 100).

Segurança e qualidade são dimensões inseparáveis em todas as fases da cadeia agroalimentar, e requerem mais do que regulamentações e ações de inspeção governamental: dependem da cultura e do conhecimento de todos, ao longo da cadeia, para a prevenção e a prática da melhoria contínua, tendo em vista o consumidor final. Assim, nesse novo paradigma percebe-se a importância das relações entre os elos da cadeia agroalimentar. Uma das tendências mais fortes da indústria de alimentos refere-se ao relacionamento entre os elos da cadeia produtiva: fornecedores, produtores e distribuidores. A necessidade cada vez maior de atingir requisitos de qualidade e satisfação do mercado consumidor contribui para a diversificação dos produtos e a integração entre os membros da cadeia produtiva, fortalecendo a procura por vínculos de parceria, em substituição a relacionamentos distantes, conflitivos e puramente comerciais (Viglio, 1996; Sato, 1997).

Uma vez que o consumidor atual exerce maior influência sobre os produtos desenvolvidos pela indústria, as relações estabelecidas no sentido linear oferta-demanda são alteradas, transformando-se em elos de uma grande cadeia em que a diversificação possui uma retroalimentação demanda-oferta com reflexos rápidos e flexíveis na resposta do produtor (Carmo, 1996). Considerando-se também o desenvolvimento de novas tecnologias pelo lado da oferta, percebe-se que a flexibilidade e a necessidade de troca de informações entre os membros da cadeia agroalimentar aumentam as possibilidades de uma resposta rápida e adequada às condições de demanda.

Apresenta-se, no Quadro 9 abaixo, a caracterização resumida dos indicadores setoriais relevantes da dimensão técnica do ambiente, elaborada com base nos aspectos de incerteza e dependência, obtidos mediante a análise de dados secundários (revistas especializadas, artigos, entre outras).

Quadro 9 – Dimensões do Ambiente Técnico da Indústria de Alimentos

Dimensões	Indicadores Setoriais
Aspectos de Incerteza • Homogeneidade x heterogeneidade Similaridade dos elementos ambientais	<ul style="list-style-type: none"> Mudança no perfil de consumo de alimentos no Brasil, a partir de meados de 1994, incluindo produtos mais elaborados e de maior valor agregado à cesta básica. Constata-se a tendência rumo a padrões internacionais de consumo, intensificando a necessidade de ampliação e de diversificação da gama de produtos ofertados (Troccoli, 1996; Viglio, 1996; Paula, 1997). Porém, há ainda uma heterogeneidade com relação ao atendimento das necessidades de consumo, produtos e estratégias de mercado, diferenciados segundo o nível de renda. Com relação aos sistemas produtivos, nota-se uma estrutura de mercado heterogênea, onde convivem P&M unidades disputando espaço com grandes forças oligopólicas (Paula, 1997). Com relação aos fornecedores, em face de sua natureza agropecuária, não parece haverem ocorrido alterações recentes, permanecendo o relacionamento com vários fornecedores de matéria-prima (Ferraz, Kupfer e Haguenaer, 1997).
• Estabilidade x variabilidade Grau de mudança dos elementos ambientais	<ul style="list-style-type: none"> A oferta mundial de <i>commodities</i> conta com novos países produtores, sustentando a tendência negativa dos preços e o aumento da concorrência. Com relação à tecnologia, constata-se que a indústria agroalimentar é considerada madura em termos tecnológicos, apresentando pouco dinamismo na geração de novas formas de produção (Martinelli, 1997). As indústrias brasileiras apresentam diferentes graus de modernização dos produtos e das propriedades.
• Ameaça x Segurança Vulnerabilidade da organização ao seu ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Setor pouco dinâmico no que se refere à taxa de crescimento anual. A indústria de alimentos apresenta maior estabilidade em relação ao movimento da economia em geral (Silveira e Olalde, 1993), embora não seja alheia às alterações no cenário econômico (Carmo, 1996). O setor, tradicionalmente, sofre pouco com as ameaças externas e as flutuações da economia. Os fatores que promovem a estabilidade de seu desempenho são: a relação direta com o aumento da população, da renda e da urbanização, bem como o fato de ser produtor de bens essenciais (Viglio, 1996).
• Interconexão x isolamento Extensão na qual a organização está ligada a outras	<ul style="list-style-type: none"> As novas exigências de qualidade, diversificação e competitividade vêm aumentando a troca de informações e a integração dos diversos segmentos da produção (Belik, 1994; Vieira, 1994; Wilkinson, 1995; Carmo, 1996). No âmbito do consumo, existe alta conexão entre o setor e seus clientes que, em geral, possuem poder de barganha reduzido por se tratar de bens essenciais (Filho, 2000). Nota-se uma forte ligação com fornecedores, uma vez que a indústria depende de recursos agrícolas perecíveis, que requerem contínuo fluxo de abastecimento, sem a formação de estoques (Ferraz, Kupfer e Haguenaer, 1997).
• Coordenação x não-coordenação Extensão na qual o ambiente é organizado ou estruturado	<ul style="list-style-type: none"> No que se refere ao relacionamento com fornecedores, há transformações no sentido de formas de parcerias, que permitem uma maior sintonia entre os participantes da cadeia industrial (Viglio, 1996), tendo em vista a garantia de preço e de qualidade. O papel das redes de distribuição aumentam de importância, uma vez que se valoriza cada vez mais o monitoramento do mercado consumidor (Viglio, 1996). Há uma forte tendência de concentração do setor mediante fusões e aquisições.
Aspectos de Dependência • Abundância x escassez Disponibilidade de recursos no ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Nota-se a proximidade das fontes de matéria-prima. "recursos humanos e insumos não parecem oferecer restrições aos requisitos operacionais da indústria alimentícia" (Filho, 2000). No que se refere ao mercado consumidor, percebe-se que o setor não demonstra dependência de nenhuma classe específica de consumo por se tratarem de bens essenciais.
• Concentração x dispersão Distribuição de recursos no ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Desconsiderando os custos de aquisição, os recursos necessários para o setor são conhecidos e estão disponíveis no mercado.

Fonte: dados secundários da pesquisa

As características apresentadas acima não esgotam as possibilidades de descrição da indústria alimentar no Brasil, apenas enfatizam os aspectos estruturais considerados centrais para o delineamento do setor. Diante da exposição precedente, que abordou alguns aspectos ilustrativos das características mais marcantes da indústria de alimentos, é possível inferir fatores relativos aos indicadores de dependência e de incerteza (Scott, 1992), os quais caracterizam o ambiente técnico atual desse setor. Em seguida, será apresentada uma descrição mais detalhada das características encontradas.

Aspectos que afetam a Incerteza

- **Homogeneidade X Heterogeneidade**

Já a partir dos anos 80, constata-se a introdução da informática, da biotecnologia e de novos desenhos organizativos na indústria alimentícia (Belik, 1994). Após a implementação do Plano Real, em meados de 1994, verificou-se uma mudança no perfil de consumo de alimentos no Brasil, uma vez que a melhoria no poder de compra da população ampliou a participação das classes de menor renda no mercado, incluindo produtos mais elaborados e de maior valor agregado à cesta básica.

Do ponto de vista do mercado interno, tem-se o crescimento da população predominantemente jovem, com hábitos urbanos, e o aumento de famílias menores, compondo novos padrões alimentares, como consumo fora de casa e a procura crescente por produtos congelados - que representam rapidez de preparo, fácil conservação e elevada praticidade (Troccoli, 1996), por exemplo. Há um aumento do processo de seletividade e especificidade, uma vez que os alimentos industrializados têm alterado os hábitos tradicionais, principalmente da população urbana, mais sensível às mudanças socioeconômicas e à interferência da mídia (Carmo, 1996). Acrescenta-se, nesse sentido, a intensificação da necessidade de ampliação e diversificação da gama de produtos ofertados (Troccoli, 1996; Viglio, 1996; Paula, 1997), principalmente no que concerne à população de renda mais elevada.

Nota-se, no contexto brasileiro, que considerável parcela do produto agrícola não passa pela indústria de alimentos, seja pelo consumo *in natura*, seja pela exportação de semi-elaborados - intermediários de outros produtos (Silveira e Olalde,

1993). Assim, embora haja indícios de convergência para padrões internacionais de consumo - nos países desenvolvidos os mercados estão saturados e as possibilidades de dinamismo são reduzidas, exigindo o desenvolvimento de um mercado de especialidades - Ghezán (1997) constata que no Brasil há ainda uma heterogeneidade com relação ao atendimento das necessidades de consumo, produtos e estratégias de mercado, diferenciados segundo o nível de renda. Registram-se no país, de acordo com Troccoli (1996), diferenças no *mix* de produtos consumidos dentro de cada faixa. Acrescenta-se nesse cenário o fato de que as camadas de renda no Brasil que privilegiam a qualidade e servem de base para o processo de diferenciação e da freqüente alteração da composição das quantidades demandadas de produtos são de pequena monta (Silveira e Olalde, 1993).

Com relação aos sistemas produtivos, o complexo agroindustrial é um segmento produtivo que persiste com uma estrutura de mercado extremamente heterogênea, onde convivem pequenas e médias unidades disputando um mesmo espaço com grandes forças oligopólicas (Paula, 1997). Quanto aos fornecedores, devido à sua natureza agropecuária, não parece haverem ocorrido alterações recentes, permanecendo o relacionamento com vários fornecedores de matéria-prima (Ferraz, Kupfer e Haguénauer, 1997).

- **Estabilidade X Variabilidade**

A evolução do padrão alimentar e do mercado mundial foi marcada por um intenso conflito, de modo que a oferta mundial de *commodities* - ponto forte da indústria brasileira - passa a contar com novos países produtores (Paula, 1997), o que sustenta a tendência negativa dos preços e o aumento da concorrência nesse mercado.

Com relação à tecnologia, Martinelli Jr.(1997b) constata que

a indústria agroalimentar é considerada 'madura' em termos tecnológicos, isto é, com pouco dinamismo relativo na geração de novas formas de produzir. Os gastos relativos à pesquisa e desenvolvimento tecnológicos são, em termos proporcionais, os mais baixos entre todos os setores da indústria de transformação (...) A indústria de alimentos é fortemente dependente das inovações e do progresso técnico em outros ramos da economia (...) [constituindo-se] um exemplo típico de um setor 'tomador de inovações' (p. 96, 102).

De acordo com Silveira e Olalde (1993), o desenvolvimento do sistema agroalimentar foi fortemente impulsionado nos últimos 40 anos por inovações tecnológicas, induzidas, principalmente, pela indústria de insumos e de máquinas e equipamentos para agricultura. Pode-se afirmar que a tecnologia produtiva da indústria de alimentos é, em grande parte, comum e disponível para todas as organizações rivais, indicando relativa estabilidade do progresso tecnológico (Martinelli Jr., 1997a). Atualmente, as indústrias brasileiras apresentam diferentes graus de modernização dos produtos e das propriedades. O índice de atualização tecnológica da indústria de alimentos brasileira apresenta-se como sendo 60% do observado nos países desenvolvidos, e as pesquisas internas em P&D são fortemente concentradas na inovação de produtos e/ou na modificação e reformulação de produtos já existentes (Carmo, 1996; Martinelli Jr., 1997b). Assim, a estratégia subjacente é a de manutenção de uma sintonia com as mudanças no padrão de consumo (Troccoli, 1996, Viglio, 1996), principalmente após a abertura comercial e a estabilização da economia, promovendo a diversidade de produtos.

Martinelli Jr. (1997b) afirma que os principais avanços tecnológicos na indústria agroalimentar registram-se nos aspectos organizacionais e na maior interação cooperativa, ou seja, maior flexibilidade dos serviços e das tarefas entre os segmentos do sistema alimentar, ampliados pelos recursos da informática - sejam os embutidos nas máquinas e nos equipamentos ou aqueles que se relacionam com a estrutura competitiva, isto é, aos processos produtivos, gerenciais e comerciais das empresas. Por outro lado, Wilkinson (1993) destaca que a complexidade dos padrões de demanda alimentar têm inviabilizado comercialmente a consolidação da biotecnologia nos processos produtivos do sistema agroalimentar, uma vez que sua disseminação tem sido dificultada pelas incertezas dos mercados consumidores, o que impede que se consolide como trajetória tecnológica hegemônica na indústria de alimentos.

Segundo Wilkinson (1995), a heterogeneidade do setor de alimentação impede que se façam generalizações a respeito do ambiente concorrencial, porém, algumas considerações, sob o ponto de vista tecnológico, têm alcance que abrange a indústria: (i) as inovações fortemente centradas em produtos alimentares finais são raras e implicam em grandes riscos; (ii) as inovações de processo são geralmente exógenas e difundem-se rapidamente; e (iii) as inovações menores relativas ao aspecto técnico (as linhas *diet* e

light, ou vitaminados, por exemplo) aceleram a necessidade de reposicionamento constante de produtos, aumentando as exigências mercadológicas.

- **Ameaça X Segurança**

O setor de alimentos no Brasil apresenta-se como um ramo da indústria de transformação pouco dinâmico no que se refere à taxa de crescimento anual. Com relação à sua taxa histórica de crescimento, nota-se que esse, por ser produtor de bens essenciais, voltados predominantemente ao consumo interno, não sofreu alterações bruscas. Sato (1997) constata que no período entre 1949 e 1972, embora se verifique uma queda na participação relativa do setor no total da produção da indústria de transformação, decorrente do incentivo à industrialização pelos programas de substituição de importações, em números absolutos, o crescimento foi significativo. O bom desempenho do setor, nesse sentido, é atribuído, entre outros fatores, basicamente à taxa de crescimento da população, ao aumento da renda e ao processo de urbanização (Viglio, 1996; Sato, 1997). Segundo os autores, esses fatores são responsáveis pela estabilidade percebida na indústria, que cresceu, entre 1963 e 1998, em 4% ao ano, em média.

Silveira e Olalde (1993) relatam que, por outro lado, a indústria alimentar, por ser tipicamente voltada ao mercado interno, sofreu com os períodos de recessão prolongada - destacadamente da década de 90. Entretanto, segundo os autores, essa indústria apresenta maior estabilidade em relação ao movimento da economia em geral. Nota-se que sua ampla pauta de produtos - *commodities*, produtos tradicionais, bens com alto ou baixo valor agregado, com alta ou baixa elasticidade-renda¹², *in natura* -, por possuírem comportamento particular em relação às mudanças ambientais, equilibram seus efeitos e garantem uma relativa estabilidade ao setor (Filho, 2000). Não obstante, isso não signifique que esse último seja alheio às alterações no cenário econômico, como as implicações da competitividade e as políticas públicas aplicadas ao país - que se refletem no consumo e nos custos de produção e que podem afetar significativamente as empresas em particular (Carmo, 1996).

¹² De acordo com Sato (1997, p. 58), "produtos com menor valor agregado e inelásticos à renda não dependem do crescimento do emprego, enquanto que produtos elásticos têm sua demanda influenciada pelo crescimento do emprego, como também pela melhoria da renda real, ou da distribuição de renda".

Em nível internacional, acrescenta-se que a maior abertura do comércio externo, especialmente com a redução tarifária, aumentou a intensidade do fluxo de comércio (Paula, 1997). As organizações brasileiras reagem a esse novo contexto de estabilidade econômica, competitividade acirrada e abertura de mercado, mediante reestruturações intensivas, que vêm marcando o cenário a partir dos anos 90 (Sato, 1997).

- **Interconexão X Isolamento**

A importância do setor de alimentos encontra-se na crescente participação de seus produtos na cesta básica do consumidor e na elaboração de alimentos com maior valor agregado (Sato, 1997). Nesse sentido, a indústria tem como preocupação a qualidade dos seus produtos, implicando grande responsabilidade e compromisso de todos os elos da cadeia alimentar. As novas exigências de qualidade, diversificação e competitividade vêm aumentando a troca de informações e a integração dos diversos segmentos da produção (Belik, 1994; Carmo, 1996; Wilkinson, 1995; Vieira, 1997). Adicionalmente, Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1997) indicam que a base da competitividade da indústria alimentar encontra-se na agricultura, o que implica recursos perecíveis e contínuo fluxo de abastecimento de matérias-primas, sem a formação de estoques. Assim, há um forte relacionamento entre os elos da cadeia produtiva.

Além disso, no âmbito do consumo, como é característico da produção de bens essenciais, existe alta conexão entre o setor e seus clientes (Filho, 2000). De acordo com o autor, no Brasil, esses últimos possuem reduzido poder de barganha, em vista da baixa elasticidade-renda da maior parte dos produtos consumidos. Porém, ao longo das últimas décadas, houve mudanças no padrão alimentar, de modo que a oferta tende a adaptar-se às necessidades da demanda, principalmente urbana (Carmo, 1996). Assim, são percebidos sinais de maiores preocupações com a qualidade no controle de insumos e processos (Toledo, Batalha e Amaral, 2000), em função do Código de Defesa do Consumidor e de órgãos públicos de certificação, bem como da emergência, no país, de novos hábitos alimentares - diversidade, maior valor agregado, praticidade, valorização do corpo -, exigindo a participação mais ativa da população nas tomadas de decisão referentes ao lançamento de novos produtos.

Uma cadeia agroindustrial compreende segmentos distintos de produção agrícola, processamentos industriais, insumos, apoio - comércio e serviços -, e consumo. O

funcionamento desses segmentos deve ocorrer harmoniosamente para que o sistema não seja comprometido. O conhecimento da interdependência dos elos e da sua importância para o bom desempenho de todo o conjunto é imprescindível (Carmo, 1996). Assim, "a moderna indústria de alimentos precisa articular satisfatoriamente os vários segmentos dessa cadeia, tanto no que se refere a inovações tecnológicas, quanto ao funcionamento dos mercados de cada segmento, e deles entre si" (Carmo, 1996, p. 213).

• **Coordenação X Não-Coordenação**

Viglio (1996) afirma que, no que concerne aos fornecedores, o padrão de relacionamento dominação - conflito existente entre a indústria e o setor primário tende a mudar para formas mais próximas de parcerias que, em vista do refinamento dos hábitos alimentares, permite maior sintonia entre os participantes da cadeia industrial. Os novos padrões de consumo e a necessidade de atingir requisitos de qualidade e satisfação do mercado consumidor tendem a exigir a capacidade de adaptação a programas de produção flexível, do tipo JIT, trabalhando com matérias-primas de difícil homogeneização e alta sazonalidade (Belik, 1994). O autor acrescenta que esses novos métodos organizativos, por sua vez, definem relações alternativas entre fornecedores e dentro das unidades produtivas. Assim, há uma necessidade, cada vez mais percebida, de integração entre os membros da cadeia produtiva, fortalecendo a procura por vínculos de parceria, em substituição aos relacionamentos distantes, conflitivos e puramente comerciais (Viglio, 1996; Sato, 1997). Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) reforçam essa posição acrescentando que "maiores níveis de articulação entre os elos das cadeias alimentares são pré-condição para a garantia da qualidade, preços e para a competitividade em geral" (p. 249).

Outro fator de coordenação do setor consiste no relacionamento com a rede de distribuição, cujo papel aumenta de importância na medida em que se valoriza cada vez mais o monitoramento do mercado consumidor (Viglio, 1996). Além disso, Carmo (1996) destaca que as empresas devem investir em *marketing* para promover seus produtos e conquistar espaço nos supermercados.

Um terceiro fator a ser considerado é o movimento de fusões e aquisições considerável no setor alimentício brasileiro nos anos 90. Enquanto as empresas estrangeiras passaram a trabalhar no mercado nacional, as organizações brasileiras se diversificaram e algumas mudaram seu foco, atuando em outros segmentos de mercado

(Belik, 1994). Nesse sentido, uma política coordenada de comércio exterior e incentivos à produção também constitui um fator de coordenação que, na visão de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), deve ser ampliado, tendo em vista a busca de melhores condições de desenvolvimento do setor, uma vez que as atividades da indústria de alimentos voltam-se para o mercado interno e com isso sofrem limitações quanto às possibilidades de diferenciação de produtos (Silveira e Olalde, 1993). Além disso, as empresas nacionais ressentem-se de defasagem tecnológica, o que dificulta a conquista dos produtos alimentícios no mercado internacional (Carmo, 1996). Na perspectiva da autora, embora a tecnologia seja, na sua maior parte importada, o que aproxima alguns segmentos do desenvolvimento técnico de países mais avançados, as dificuldades adicionais quanto a matéria-prima, insumos e embalagens, entre outros, acabam conduzindo a descompassos tecnológicos. O acesso à tecnologia importada é maior nas grandes indústrias, que adquirem competitividade internacional.

Aspectos que afetam a Dependência

- **Abundância X Escassez**

Paula (1997) destaca a proximidade das fontes de matéria-prima. Filho (2000, p. 94), por sua vez, informa que "recursos humanos e insumos não parecem oferecer restrições aos requisitos operacionais da indústria alimentícia". No que se refere ao mercado consumidor, percebe-se que o setor não demonstra dependência de nenhuma classe específica de consumo - baixa, média ou alta -, por se tratar de bens essenciais. Nesse aspecto, cabe ressaltar que os produtos alimentares apresentam baixa sensibilidade às oscilações de renda, fazendo com que esse setor se encontre relativamente a salvo de oscilações bruscas no que se refere ao seu desenvolvimento e à sua manutenção no mercado. No entanto, o aumento do desemprego e a diminuição do poder aquisitivo podem levar o consumidor brasileiro a substituir alimentos industrializados mais caros e menos importantes por alimentos industrializados básicos com menor valor agregado ou por produtos *in natura*, além de exercer maior influência na determinação dos preços. Com relação aos recursos financeiros, segundo a Abia (1999), estes são de extrema importância para o financiamento das indústrias de alimentação.

• Concentração X Dispersão

Os recursos necessários para o setor de alimentos são conhecidos e estão disponíveis no mercado, não levando em consideração os custos de aquisição - como tarifas de importação e custos financeiros (Filho, 2000).

4.2. VALORES AMBIENTAIS DECORRENTES DA ANÁLISE DO AMBIENTE TÉCNICO: INDÚSTRIAS DE VESTUÁRIO E ALIMENTÍCIA

Mediante a descrição dos dados obtidos por meio de fontes secundárias realizada na seção anterior, bem como a análise das dimensões do ambiente técnico, puderam-se depreender valores que se apresentam essenciais nos setores de vestuário e de alimentos. O Quadro 10 abaixo destaca os valores e seus indicadores referentes à indústria vestuarista.

Quadro 10 – Setor do Vestuário e Valores Ambientais

VALORES	CARACTERIZAÇÃO
Modernização	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de recursos humanos especializados para o setor • Máquinas de costura modernas (2ª e 3ª gerações – incorporam elementos de microeletrônica e controle numérico) • Equipamentos CAD/CAM
Atualização em moda, estilo e <i>design</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento de cadernos de moda (informações com relação à tendências e novidades) • Acesso a banco de informações • Participação em feiras e eventos
Formas de organização	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações mais flexíveis (rapidez de resposta às alterações da demanda) <ul style="list-style-type: none"> ➢ Grupos de trabalho ➢ Círculos de qualidade ➢ <i>Just in time - JIT</i> ➢ Sistema de <i>quick response</i> (resposta rápida) • Terceirização de atividades
Informatização	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento e controle do processo produtivo ➢ Rápido acesso a dados de produção, estoques, vendas, data de entrega
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Indica a capacitação das empresas em produzir nos prazos e níveis de qualidade requeridos pelo mercado • Prazo de entrega • Porcentagem de produtos devolvidos • Porcentagem de retrabalho • Diversidade de estilos – diversificação de produtos
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Captação das informações de mercado • Investimentos em publicidade e propaganda • Consolidação da marca
Esforço tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Volume de investimento em máquinas e equipamentos <ul style="list-style-type: none"> ➢ Destino: corte, desenho, costura, acabamento, controle gerencial ou da qualidade • Distribuição etária de máquinas e equipamentos utilizados
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem de empregados submetidos a treinamento profissional em relação ao total de funcionários • Grau de treinamento e especialização da mão-de-obra • Incidência de novas formas de organização do trabalho

Inserção no mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução da participação das exportações nos principais mercados importadores de vestuário
Inserção no mercado nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de preservar a participação no mercado interno
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidade com programas de normalização e padronização <ul style="list-style-type: none"> ➢ ISO 9000, Selo de Qualidade Abravest
Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • Matéria-prima • Energia • Mão-de-obra • Financeiro • Impostos • Comercialização

Fonte: elaborado a partir de dados secundários.

O Quadro 11 a seguir sintetiza os valores e os fatores que os caracterizam quando se considera o ambiente técnico das indústrias alimentícias.

Quadro 11 - Setor de Alimentos e Valores Ambientais

VALORES	CARACTERIZAÇÃO
Formas de organização	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações mais flexíveis <ul style="list-style-type: none"> ➢ JIT (índice reduzido de defeitos e eliminação do desperdício) ➢ Relacionamento entre fornecedores e dentro das unidades produtivas ➢ Diferenciação dos produtos – alimentos diferenciados, adequados aos novos padrões de consumo (pouco tempo disponível, alimentação fora de casa, congelados, entre outros).
Atualização	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em feiras e eventos • Acompanhamento mediante jornais e revistas especializados
Informatização	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de estruturas ágeis de distribuição, capazes de identificar e processar informações e atender às áreas de consumo
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Captação das informações de mercado <ul style="list-style-type: none"> ➢ Características dos diferentes segmentos do mercado consumidor • Investimento para promoção dos seus produtos e conquista de espaço nos supermercados (divulgação da marca)
Inserção no mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução da participação das exportações nos principais mercados importadores de alimentos
Inserção no mercado nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de preservar/expandir sua participação no mercado interno
Qualidade (Produto/serviço)	<ul style="list-style-type: none"> • Resposta às exigências legais e às ações dos órgãos de inspeção governamentais • Vantagem competitiva • Questão de sobrevivência • Preocupação com a saúde • Número de certificações • Pesquisa de mercado (avaliação da qualidade percebida pelo consumidor, identificação da qualidade esperada) • Desdobramento da função qualidade ao longo da cadeia produtiva e internamente à empresa • Sistema de garantia da qualidade • Valorização e capacitação de recursos humanos
Ecologia	<ul style="list-style-type: none"> • Certificação • Preocupação com produtos ecologicamente corretos

Fonte: elaborado a partir de dados secundários.

Observa-se, por meio da análise dos quadros apresentados, que há na literatura grande concentração de valores competitivos que se relacionam com o conceito

de eficiência e de desempenho. De acordo com Haguenauer (1983), a competitividade vista como desempenho é expressada pela posição em que uma empresa se encontra no mercado em um determinado momento, resultante da combinação de fatores como preço, qualidade, grau de diferenciação de produtos, entre outros. A competitividade vista como eficiência, por outro lado, é definida pela "habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial" (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996, p. 100). Assim, percebe-se que a competitividade, na maioria das vezes, é analisada do ponto de vista microeconômico ou empresarial, prevalecendo os aspectos técnicos. Porém, verificando-se o modelo proposto por Scott (1992), discutido no Capítulo 2 e ilustrado no Quadro 1, notamos uma grande probabilidade de o ambiente técnico exercer maior influência nas indústrias do que o ambiente institucional - embora as pressões exercidas por este também sejam reconhecidas -, corroborando a hipótese de que a natureza da atividade organizacional é o fator determinante entre a maior ou a menor importância atribuída a cada um desses ambientes quando da formulação de estratégias organizacionais.

4.3. O AMBIENTE INSTITUCIONAL DAS INDÚSTRIAS DE VESTUÁRIO E DE ALIMENTOS

Conforme exposto na base teórica deste estudo, entende-se que as organizações se inserem em um contexto ambiental que lhes fornece elementos de ordem técnica e econômica - ambiente técnico -, como também lhes confere legitimidade e apoio no que se refere às suas práticas e estratégias - ambiente institucional. Isso significa que existe um ambiente institucional que permeia as estruturas organizacionais com valores institucionalizados na sociedade. Esse ambiente é caracterizado como um conjunto de regras, padrões e normas de conduta socialmente compartilhados, o qual garante às organizações a legitimidade de suas ações e apoia as suas escolhas e atitudes (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996). Entretanto, o grau de visibilidade desse ambiente varia entre as empresas, definindo seus contextos de referência. Nesse sentido, deve-se considerar o contexto ambiental de referência - internacional, nacional, regional, local -, que vai determinar qual o conjunto de forças que influenciam a tomada de decisão, com relação

aos valores considerados, à identificação dos concorrentes e dos clientes, entre outros fatores.

Nessa seção o esforço concentrou-se em delimitar os valores presentes em cada um dos níveis do contexto ambiental, tendo em vista a posterior classificação das indústrias pesquisadas em cada um deles, ou seja, se sua orientação quanto aos valores ambientais se dá a partir de um nível de análise internacional, nacional ou regional/local. O Quadro 12 sintetiza as diferenças básicas entre os três níveis de análise.

Quadro 12 - Níveis de análise ambiental: diferenças básicas

	Internacional	Nacional	Regional/Local
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar ou ampliar a participação no mercado internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar ou ampliar a participação no mercado nacional 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar ou ampliar a participação no mercado regional/local
Perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> Global 	<ul style="list-style-type: none"> Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> Regional/local
Mercado Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> Padrões de consumo internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Padrões de consumo nacional Adaptação às novas faixas de renda 	<ul style="list-style-type: none"> Padrão de consumo regional/local
Lógica de ação	<ul style="list-style-type: none"> Globalização Modernização Expansão comercial Flexibilidade Rapidez Inovatividade Proatividade 	<ul style="list-style-type: none"> Reação Imitação Adaptação às novas tendências e às oscilações de consumo Reestruturação da estrutura produtiva 	<ul style="list-style-type: none"> Reação Imitação Adaptação Reestruturação
Fator determinante de participação no mercado	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Custo de produção 	<ul style="list-style-type: none"> Custo de produção Preço dos produtos
Bases da competitividade	<ul style="list-style-type: none"> Inovação Qualidade Flexibilidade Integração da cadeia produtiva 	<ul style="list-style-type: none"> Investimento em tecnologia, programas de qualidade e produtividade Flexibilização da produção Capacitação de recursos humanos Diferenciação da linha de produtos (faixas de renda) 	<ul style="list-style-type: none"> Atração de investimentos produtivos Investimentos em infra-estrutura (transporte, energia e telecomunicações) Qualidade Modernização e capacitação da indústria
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de tecnologia Formação de parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de tecnologia
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> Requisito essencial 	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento a padrões exigidos Diferencial competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> Requisito de consumo
Papel do Estado	<ul style="list-style-type: none"> Promoção de incentivo ao comércio exterior, incentivando exportações, combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> Redução dos entraves à concorrência na indústria nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo crescimento e estabilidade econômica 	<ul style="list-style-type: none"> Estímulo à competitividade na indústria regional/local, promovendo crescimento e desenvolvimento econômico

Fonte: elaborado a partir de dados secundários.

Para melhor entendimento do quadro apresentado, deve-se considerar a seguinte lógica: as organizações que possuem contexto de referência mais amplo encontram-se mais propensas a possuírem os valores relacionados na primeira coluna. Organizações que baseiam suas ações e diretrizes em uma visão mais restrita do ambiente, por sua vez, encontram-se mais propensas a possuírem os valores listados na última coluna. No primeiro caso, pode-se afirmar que as empresas possuem um contexto ambiental de referência de nível internacional, e no segundo, regional/local. Existem, ainda aquelas que orientam suas ações considerando mais de um contexto, valorizando aspectos de dois níveis ambientais – são os chamados “entretipos”. Em seguida, será apresentada uma descrição mais detalhada das características encontradas.

4.3.1. Definição do Contexto Internacional

Na avaliação do contexto internacional, observou-se a predominância das principais tendências mundiais: a globalização e, no caso brasileiro, o relacionamento com o Mercosul. Além disso, no segundo semestre de 2001, pode-se destacar (i) o ataque terrorista contra os Estados Unidos, que culminou na guerra contra o Afeganistão e seu regime fundamentalista, a qual, por sua vez, vem influenciando as relações internacionais, a economia e a política de todo o mundo; bem como (ii) a crise declarada da Argentina, país vizinho ao Brasil, membro do Mercosul, que se vê obrigada a mudar de regime cambial e a reestruturar sua economia. Com relação a esses acontecimentos, cabe registrar neste momento que, quando da coleta de dados para a elaboração dessa seção, não havia material suficiente que pudesse ser anexado a tal análise, tendo eles sido somente mencionados devido à sua possível decorrência futura.

As mudanças econômicas dos anos 80 e 90 ampliaram a noção de competitividade das nações. A globalização se associa com uma ênfase na inserção no comércio mundial e com oportunidades de expansão comercial. Encontra-se, ainda, relacionada com as recentes e crescentes transformações tecnológicas, uma vez que a qualidade do produto - fator essencial para a participação no mercado -; a flexibilidade - agilidade, criatividade, capacidade analítica, proatividade na tomada de decisões e busca de novas oportunidades -; a rapidez de entrega e a inovatividade, bem como a racionalização

dos custos de produção, vêm predominando e norteadando as estratégias de competitividade. Nesse sentido, as empresas líderes mundiais enfatizam a diferenciação de produtos, a segmentação de mercados e a introdução de inovações.

Assim, nota-se que a tecnologia apresenta uma grande tendência de modernização e de inovação das operações produtivas - postura "inventiva"(Filho, 2000)-, tendo em vista manter sintonia com o mercado consumidor, melhorar os custos e o sistema de produção, bem como facilitar o relacionamento entre fornecimento, produção e distribuição, uma vez que a valorização do desenvolvimento tecnológico está associada ao aumento da competitividade requerido pela globalização.

O processo de globalização econômica desperta a necessidade de especialização de toda a cadeia produtiva, mediante o fortalecimento dos complexos produtivos em que o Brasil denote maior aptidão natural e/ou construída por meio da capacitação tecnológica (Filho, 2000). No contexto internacional, a produtividade está relacionada ao desenvolvimento da tecnologia e à promoção de inovações. No que se refere ao Mercosul, percebe-se uma associação com a visualização de novas oportunidades de mercado e com o aumento do fluxo comercial entre os países - destacadamente os que pertencem ao bloco.

De modo geral, as organizações que possuem como referência o contexto internacional se preocupam com a atuação de concorrentes internacionais no mercado global e nacional, e ainda com sua própria atuação na economia globalizada. Nesse contexto, as empresas preocupam-se com as regulações e oscilações do mercado internacional, bem como procuram manter-se atentas às cotações de preços e à situação macroeconômica da comunidade externa. Para as organizações voltadas para o comércio internacional, as ações governamentais devem se concentrar na promoção de políticas de incentivo ao comércio exterior, incentivando as exportações, combatendo práticas ilegais de comércio - para evitar efeitos danosos sobre a indústria nacional, que necessita ajustar-se aos novos padrões tecnológicos e de competitividade - e realizando acordos internacionais.

A seguir, procura-se entender, a partir dos elementos identificados, qual a influência exercida pelos aspectos institucionais do ambiente sobre as organizações dos setores de vestuário e alimentos.

4.3.1.1. Contexto Internacional e o Setor de Vestuário

A cadeia produtiva têxtil - reunindo fiação, tecelagem, malharia, acabamento/beneficiamento e confecção - vem passando por muitas transformações recentes, destacando-se aquelas relacionadas não apenas com as mudanças tecnológicas - que permitiram expressivos incrementos de produtividade -, mas também as relacionadas com a crescente importância do comércio intrablocos, destacadamente (i) o Nafta; (ii) a União Européia e as regiões do Norte da África e Sul da Ásia, como Índia e Paquistão; (iii) o Sudeste da Ásia e o Extremo Oriente; e (iv) o Mercosul e a América Latina (Gorini, 2000).

O processo de globalização e o conseqüente acirramento da competição entre as indústrias e países que atuam mundialmente proporcionaram mudanças fundamentais no âmbito competitivo - principalmente nos países tradicionais produtores têxteis, como EUA e Europa, que se viram ameaçados pelo poder competitivo de alguns países periféricos¹³. Essas transformações, segundo Gorini (2000), apontaram para um novo padrão de concorrência, baseado em qualidade, flexibilidade e diferenciação de produtos, e não apenas em preço. Além disso, a organização do comércio em blocos revela-se uma estratégia competitiva, uma vez que procura reunir os avanços tecnológicos alcançados na indústria à mão-de-obra barata de alguns países periféricos que passaram a atuar crescentemente no setor de confecção - segmento que, apesar dos avanços obtidos, permanece intensivo em mão-de-obra.

Com relação à abertura comercial e seu impacto na indústria brasileira de vestuário, percebe-se que a redução das alíquotas para importação de confecções tornou-se útil para o setor, uma vez que as indústrias se viram obrigadas a se reposicionarem para competir com os concorrentes internacionais. A competitividade e o desenvolvimento econômico mundial vêm exigindo das organizações a implantação de modernas técnicas gerenciais, de modo que haja um rápido acesso a dados de produção, estoque, vendas, entre outros, o que permite o monitoramento e o controle do processo produtivo. Dessa maneira, o desempenho das indústrias vestuaristas depende do treinamento e da especialização da

¹³ Gorini (2000) destaca, nesse sentido, a Coreia do Sul, o Taiwan, Hong Kong, a Indonésia, a Tailândia, a Índia e o Paquistão.

mão-de-obra, assim como da assimilação de técnicas organizacionais modernas na produção.

As organizações que se encontram insertas nesse nível de análise contextual tendem a manter-se informadas sobre mudanças ocorridas internacionalmente no padrão de consumo de vestuário e organizar-se segundo essas tendências. Tais empresas preocupam-se com a consolidação, em nível global, da posição no mercado e/ou com a diversificação de investimentos. A seguir serão apresentados, de acordo com a análise contextual realizada, os valores que melhor representam o nível internacional de análise ambiental.

Quadro 13 – Conjunto de valores ambientais da indústria de vestuário : contexto internacional

<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com padrões de consumo internacionais • Visão global • Ênfase na competitividade internacional • Incrementos na produtividade relacionados às mudanças tecnológicas • Importância do comércio intra-blocos 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência baseada em qualidade, flexibilidade e diferenciação de produtos • Reposicionamento das indústrias para competição com concorrentes internacionais • Adoção de técnicas gerenciais modernas para monitoramento e controle do processo produtivo • Treinamento e especialização da mão-de-obra
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado a partir de dados secundários

4.3.1.2. Contexto Internacional e o Setor de Alimentos

O sistema agroalimentar se insere em um contexto institucional e político que condiciona e determina seu modo de operação, afetando, por sua vez, a natureza da informação que deve, após coletada e interpretada, sinalizar seus objetivos maiores, bem como os balizadores de sua coordenação e definição de estratégias de ação (Vieira, 1997).

Com as novas exigências do consumidor brasileiro e a invasão dos produtos importados, a indústria de alimentos se viu obrigada a se posicionar por meio do lançamento de produtos e processos cada vez mais econômicos e sofisticados, bem como mediante parcerias tecnológicas com sócios estrangeiros. Foram registradas, em 1996, 52 fusões e incorporações, tendo sido a maioria delas comandada por grandes grupos estrangeiros - destacadamente EUA, Argentina e Itália (Banco Fator, 1998). De 1992 a 1998, houve 1.646 fusões e aquisições no Brasil, sendo 208 registradas no setor de alimentos, bebidas e fumo (Saes e Nunes, 1999). A participação das multinacionais cresceu no decorrer do processo de reestruturação da indústria alimentícia, uma vez que o setor

esteve tradicionalmente bastante protegido do mercado internacional e era constituído quase totalmente por empresas nacionais de pequeno e médio portes.

A abertura comercial e a estabilização da economia brasileira estimularam o investimento externo no país e aumentaram o fluxo de produtos importados. Tal situação trouxe novas condições de concorrência para as organizações que se enquadram nesse nível, cujos reflexos implicam uma transformação do arranjo estrutural do setor. Nesse contexto de acirramento competitivo, e sob a ótica da oferta, Ghezán (1997) atesta que as possibilidades de acesso ao mercado internacional estarão cada vez mais condicionadas pela oferta de produtos confiáveis com relação à qualidade. A autora destaca que os novos requisitos de qualidade, assim como a questão ambiental, se traduzem em desafios e oportunidades para as empresas agroalimentares dos países do Terceiro Mundo, tendo em vista que poderão representar um fator de competitividade dos sistemas produtivos, ou, por outro lado, novas restrições para o acesso ao mercado internacional.

No âmbito da demanda, o contato com a economia global requer atenção às tendências de comportamento do consumidor - destacadamente os de renda mais elevada - de acordo com os padrões internacionais (Filho, 2000). Nesse sentido, Ghezán (1997) aponta as principais tendências mundiais do consumo de alimentos: (i) conveniência - devido à inserção da mulher no mercado de trabalho e à elevação de seu nível educacional, implicando na diminuição do tempo disponível para o preparo de alimentos; (ii) consumo fora do lar - como uma das conseqüências do item anterior; (iii) aumento da demanda por porções individuais do produto - como decorrência da tendência de redução no número de pessoas nas famílias; (iv) aspectos relacionados com a saúde - como a ausência de agrotóxicos e aditivos sintéticos, por exemplo; (v) imagem que o consumidor possui sobre o valor nutricional dos alimentos; e (vi) sabor, cor, aroma e apresentação dos alimentos.

No que se refere à tecnologia, uma situação de inserção no comércio global aumenta o acesso a novas tecnologias, além de ampliar o uso de técnicas de gestão da produção mais modernas, tais como o *Kaizen*¹⁴, o *JIT*, a qualidade total, a terceirização, entre outras, que reduzem o desperdício e aumentam a produtividade.

As empresas que se encontram nesse nível de análise contextual preocupam-se com a consolidação, em nível global, da posição no mercado e/ou a diversificação de

¹⁴ De acordo com Wellington (1998), *Kaizen* é uma postura orientada para os resultados, cuja principal ênfase é a qualidade do produto.

investimentos, em vista do acirramento da concorrência e de novos tipos de oportunidades mercadológicas. Além disso, tendem a manter-se informadas sobre as mudanças no padrão de consumo de alimentos que ocorrem no mercado externo e, conseqüentemente, organizar-se segundo as tendências internacionais de consumo - como o desenvolvimento das linhas *diet* e *light*. Tais organizações consideram fatores como a qualidade dos produtos e a responsabilidade ecológica como indispensáveis para a inserção e a manutenção no mercado externo. No Quadro 14 são apresentados os valores que, de acordo com a análise contextual realizada, melhor representam o contexto internacional de análise ambiental.

Quadro 14 - Conjunto de valores ambientais da indústria de alimentos : contexto internacional

<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com padrões de consumo internacionais • Visão global • Ênfase na competitividade internacional • Reposicionamento por meio do lançamento de produtos e processos mais econômicos e sofisticados • Parcerias tecnológicas com estrangeiros (desenvolvimento tecnológico) 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenção às tendências de comportamento do consumidor internacional • Modernização: técnicas de gestão da produção mais modernas (diminuição do desperdício e aumento da produtividade) • Qualidade e questão ambiental como representantes de competitividade ou restrições de acesso ao mercado internacional
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado a partir de dados secundários.

4.3.2. Definição do Contexto Nacional

De acordo com Canuto, Rabelo e Silveira (1997), ao longo dos anos 90 quatro mudanças institucionais e de política econômica de largo alcance constituíram-se em vetores de reestruturação produtiva brasileira: (i) a liberalização comercial e financeira nas relações com o exterior; (ii) o programa de integração econômica com os demais países do Mercosul, com o objetivo de constituição futura de um bloco comercial regional de tamanho médio no cenário internacional; (iii) a implementação do Plano Real e a estabilização monetária; e (v) o programa de privatização.

Essas transformações proporcionaram um novo ambiente institucional que vem a influenciar as estratégias dos grupos econômicos. Para as empresas que atuam no mercado nacional, percebe-se que é necessário que se mantenham atentas à política nacional de desenvolvimento econômico, às flutuações do nível de inflação, às reformas

previdenciária e fiscal, ao nível de atividade da indústria nacional, às políticas cambiais e às oscilações de consumo. Além disso, para essas organizações, é importante que as ações governamentais estejam relacionadas à redução dos entraves à concorrência na indústria nacional - mediante o acesso facilitado ao crédito e a redução da tributação -, de modo a promover o crescimento e a estabilidade econômica.

Um fator de constante preocupação é o aumento de competitividade requerido pela situação em que o país se encontra - estabilidade e confiabilidade da política econômica, associados à atratividade de capital estrangeiro. Entre outros fatores, investimento em tecnologia, programas de qualidade e produtividade¹⁵, capacitação de recursos humanos e redução do custo Brasil¹⁶, tornam-se elementos importantes para a melhoria da situação competitiva das empresas brasileiras (Filho, 2000).

Com referência à produtividade, no caso brasileiro, esta associa-se, principalmente, com a redução de custos, tendo em vista a manutenção de um padrão competitivo interno, mediante a superação dos desafios do aumento da concorrência e a redução do impacto das tarifas públicas e de infra-estrutura, que caracterizam o custo Brasil. Os desenvolvimentos tecnológicos no âmbito nacional, por sua vez, são voltados para melhorias na qualidade, diferenciação da linha de produtos, redução da margem de preços e flexibilização da produção. No que tange à capacitação profissional, o enfoque tende a ser mais reativo (Filho, 2000, p. 111), "de modo que se traduz em capacidade de se ajustar às oscilações de mercado, adaptação e transferência de tecnologia e, ainda, treinamento para enfrentar o ambiente competitivo".

De modo geral, para as organizações que possuem como referência o contexto nacional, o enfoque é dado aos padrões de concorrência no mercado interno e às características e oportunidades da demanda interna. Em seguida, busca-se entender, a partir dos elementos previamente identificados, qual a influência exercida pelos aspectos institucionais do ambiente - que vão determinar sua atuação com relação às normas e procedimentos estabelecidos pela sociedade em geral e pelas indústrias em particular - sobre as organizações dos setores em análise.

¹⁵ Destacam-se, no sentido de promoção de políticas públicas visando à melhoria da competitividade industrial, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), o Programa Brasileiro de Design (PBD) e o Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria (PACTI).

4.3.2.1. Contexto Nacional e o Setor de Vestuário

A indústria brasileira no geral, e a de vestuário em particular, historicamente, caracteriza-se pela prioridade de produção para abastecimento interno. Com a abertura da economia - e conseqüente aumento da concorrência externa - e a estabilização da moeda, a partir de meados de 1994, o consumo de vestuário da população de renda mais baixa viu-se ampliado. No entanto, encontra-se uma grande parte da população à margem do mercado de consumo por não possuir renda (Banco Fator, 1998).

De acordo com dados do BNDES (1996), no Brasil existem segmentos bastante diferenciados no que concerne às matérias-primas e aos processos produtivos utilizados nesse setor, bem como aos padrões de concorrência e às estratégias empresariais adotadas. Atualmente, há uma tendência na indústria de relacionar-se mais à moda e à preferência pelo conforto, em detrimento à produção de produtos massificados.

Em uma indústria com baixa característica inovadora, os produtos concorrem no mercado com produtos idênticos, porém provenientes de lugares diferentes. Dessa maneira, a competição baseia-se, fundamentalmente, no preço baixo, na promoção e na qualidade dos produtos e serviços. Para atender aos requisitos da competitividade, a indústria nacional buscou a adoção de programas de qualidade - promoção de feiras e eventos que visam apoiar, incentivar e capacitar os talentos nacionais -, produtividade e rápido atendimento.

Há uma tendência em direção ao estreitamento em toda a cadeia produtiva, principalmente entre os fornecedores de matérias-primas, a confecção e o varejo, permitindo um melhor controle de qualidade, assim como uma maior velocidade de resposta às exigências do mercado (BNDES, 1996). As organizações que se inserem nesse contexto ambiental procuram manter-se atentas às mudanças no padrão de consumo de vestuário que ocorrem no país, de modo que se organizam segundo tendências nacionais de consumo.

¹⁶ Além das questões tributárias, as deficiências na infra-estrutura e logística elevam os custos industriais dos produtos brasileiros muito acima do padrão internacional (Abia, 1999).

No que se refere à qualidade, percebe-se que as indústrias limitam-se a atender aos padrões exigidos pela Abravest¹⁷. No que tange à tecnologia, há uma grande diversidade intrafirmas. São poucas as organizações atualizadas tecnológica e organizacionalmente que ocupam uma posição de liderança em termos de venda. Há, por sua vez, um grande número de empresas desfasadas, que competem via custo de mão-de-obra ou terceirização¹⁸. O Quadro 15 apresenta os valores que melhor representam o nível de análise ambiental nacional da indústria vestuarista.

Quadro 15 - Conjunto de valores ambientais da indústria de vestuário : contexto nacional

<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com padrões de consumo nacionais • Visão nacional • Ênfase na competitividade nacional • Defasagem tecnológica (aquisição de tecnologia) • Competição via custo de mão-de-obra ou terceirização • Preocupação com moda e conforto 	<ul style="list-style-type: none"> • Estreitamento da cadeia produtiva, destacadamente entre fornecedores, confecção e varejo • Preocupação com controle de qualidade e velocidade de resposta às exigências do mercado • Competição baseada em preço baixo, promoção e qualidade dos produtos e serviços
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado a partir de dados secundários.

4.3.2.2. Contexto Nacional e o Setor de Alimentos

De acordo com Farina (1998), a partir de meados da década de noventa, foi realizada mais de uma centena de operações - destacadamente de fusões e aquisições - envolvendo o setor alimentício, fato este que intensificou rapidamente a rivalidade competitiva nessa indústria, tendo em vista a disputa por velhos e novos consumidores - agregados ao mercado pela estabilização -, assim como a definição de novos padrões de concorrência, afetando não somente as pequenas e médias empresas, mas também as líderes, que passaram a enfrentar um outro tipo de concorrente.

Em um ambiente de rápida mudança, não basta a eficiência produtiva das empresas para que essas se mantenham competitivas. Mudanças nos padrões de concorrência exigem também capacidade de resposta e de adaptação [...] não importa o tamanho da empresa (Farina, 1998, p.19).

¹⁷ Um exemplo de exigência legal é a Lei das Etiquetas, que começou a vigorar, com algumas alterações, em dezembro/2001. Cabe destacar que essa nova resolução vale para o Mercosul. A Abravest possui, ainda, normas técnicas que regem a indústria do vestuário. Além disso, existe o Selo de Qualidade Abravest, obtido por certificação que tem o respaldo dos governos federal, estaduais e municipais e convênio com órgãos de defesa do consumidor.

Além disso, a autora destaca, nesse período, mudanças institucionais importantes no âmbito nacional que alteraram o ambiente competitivo da indústria de alimentos: (i) abertura comercial; (ii) implementação do Mercosul; (iii) liberação de preços; (iv) desregulamentação; e (v) estabilização monetária.

Desde a implantação do Plano Real, em meados de 1994, é notável o aumento do consumo de alimentos pelas classes de renda mais baixa da população, além da sofisticação do consumo da classe média, mediante a adoção de alimentos de maior valor agregado. Nesse sentido, o padrão de consumo dos brasileiros está se modificando - o consumo de alimentos industrializados prontos ou semiprontos vem crescendo substancialmente. No entanto, há ainda uma grande parte da população à margem do mercado de consumo por não possuir renda (Banco Fator, 1998).

Com a abertura comercial - e a conseqüente inserção do Brasil no comércio mundial -, e a estabilização monetária, em meados dos anos 90, estudiosos projetaram um desenvolvimento consistente do mercado consumidor no médio e longo prazos: "baixa diversificação quando comparada aos padrões internacionais; elevada elasticidade renda da demanda por alimentos em virtude da elevada concentração de renda no país; e o ainda grande potencial de crescimento da demanda por alimentos *in natura* e da oferta por meio da expansão da fronteira agrícola e da elevação da produtividade" (Nojima, 1999, p. 80).

As empresas que atuam no mercado nacional, para melhor atender aos gostos e às preferências dos seus clientes, procuram manter-se informadas sobre as mudanças no padrão de consumo de alimentos que ocorrem no país, organizando-se segundo tendências nacionais de consumo. Com relação aos requisitos de qualidade, nesse contexto, essa é identificada como um diferencial competitivo, estando associada às demandas de consumo e, em grande parte, estruturada em resposta às exigências legais, uma vez que o poder público tende a controlar a qualidade final dos produtos alimentícios por meio de normas de produção, distribuição e comercialização - enquanto no contexto internacional, por sua vez, a qualidade é percebida como fator essencial para a participação no mercado. Assim, de acordo com Toledo, Batalha e Amaral (2000), a gestão da qualidade na indústria brasileira é caracterizada por formas menos sofisticadas, basicamente voltadas para a inspeção de seus produtos e a padronização dos processos¹⁹.

¹⁸ No Brasil, a terceirização é utilizada para a redução de custos mediante informalização.

¹⁹ Para Toledo, Batalha e Amaral (2000, p.100), "apesar de as empresas agroalimentares brasileiras reconhecerem a importância da inspeção e da padronização dos processos, pouco compreendem ou exploram

O Quadro 16 sintetiza os valores que melhor representam o nível de análise ambiental em questão.

Quadro 16 - Conjunto de valores ambientais da indústria de alimentos : contexto nacional

<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com padrões de consumo nacionais • Visão nacional • Ênfase na competitividade nacional • Reestruturação para atender a novos padrões de demanda e competitividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de tecnologia • Qualidade como diferencial competitivo, estruturada em resposta às exigências legais • Atenção às tendências de comportamento do consumidor nacional
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado a partir de dados secundários.

4.3.3. Definição do Contexto Regional/Local

A descrição desse contexto de referência ambiental parte do princípio de que organizações que guiam suas ações por esse nível de análise preocupam-se com um conjunto de entidades que participam do mercado regional/local e, por conseguinte, afetam a sua posição competitiva. Dessa maneira, a visibilidade ambiental, ou seja, o reconhecimento das oportunidades e das ameaças, bem como dos concorrentes, se resume em um contexto restrito às condições regionais/locais - muito embora as questões nacionais exerçam influência sobre as decisões e ações das regiões do país.

Da análise do contexto regional/local, onde foi enfatizado o Estado do Paraná, depreende-se a presença de dois tópicos mais frequentes. O primeiro refere-se à atração de investimentos produtivos. O segundo refere-se à inserção do Estado no novo ambiente macroeconômico do país - progressivo declínio dos juros na recomposição técnica dos estoques comerciais e atualização cambial, principalmente nos setores de madeira e alimentos -, e à reestruturação dos movimentos regionais nos investimentos, considerando a proximidade com o Mercosul, os investimentos em infra-estrutura e a criação de uma política industrial paranaense.

O Paraná atualmente vem apresentando um crescimento econômico, principalmente devido à absorção de uma parcela significativa da desconcentração da indústria nacional - evidenciada pela mudança da Philip Morris para Curitiba -, e à intensidade dos investimentos estrangeiros diretos - com destaque para a instalação da Renault. Esses últimos beneficiam o Estado considerando a articulação física com São

a gestão da qualidade de maneira estratégica, ou seja, como forma de melhoria na competitividade da

Paulo e com o Mercosul, além da qualidade da infra-estrutura em transporte, energia e telecomunicações - fatores esses que aumentam a competitividade do Paraná na atração de novos investimentos.

Assim, nos anos 90, o Paraná constituiu bases para a promoção do desenvolvimento regional, evidenciadas pela crescente implantação de novos empreendimentos. Observa-se, nesse sentido, a valorização da mudança no perfil econômico do Estado, como fator de seu desenvolvimento, mediante a adoção de instrumentos capazes de propiciar uma transformação qualitativa do perfil produtivo e tecnológico da estrutura produtiva regional

Nesse contexto, o Paraná vem deixando de ser um estado agrícola, passando a ter um perfil industrial, tanto na produção quanto na pauta de exportações. Nota-se que os bens industrializados assumem espaço na pauta exportadora. Porém, o fato de o Paraná se destacar como um dos principais produtores de bens agrícolas do país impõe um ritmo mais lento a essa tendência, exigindo não somente o incremento da produção industrial, mas também maior ousadia na adoção de estratégias visando a atender ao mercado externo.

Nesse sentido, como citado anteriormente, o estado tem utilizado uma política de atração de capital estrangeiro, reforçando sua base industrial e reduzindo a dependência da agricultura. O pólo automobilístico paranaense, o segundo do Brasil, ilustra essa tendência. Além disso, a partir de 1998 nota-se que a indústria do Paraná começa a ampliar sua participação nos mercados internacionais, graças ao Programa de Internacionalização da Empresa Paranaense, que envolve vinte e duas entidades, do qual a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP – é a entidade líder.

No geral, a indústria do Paraná está produzindo quantitativamente mais, porém a menor preço. Quanto à qualidade, os consumidores estão manifestando resposta cada vez mais positiva na medida em que se amplia a receptividade dos produtos fabricados. O Paraná responde por aproximadamente 6% do potencial de consumo total do Brasil. Suas riquezas estão melhor distribuídas em relação à média brasileira: mais de 60% das residências urbanas pertencem às classes A, B, e C (contra 56% no Rio de Janeiro e 39% em Minas Gerais). A melhor distribuição de renda se reflete no índice de posse de bens.

Para as organizações que atuam no mercado paranaense, destaca-se a importância de manter-se atenta aos programas de desenvolvimento estadual, ao perfil econômico do Estado, aos subsídios à produção e às propostas de apoio à modernização e capacitação da indústria paranaense²⁰. Desse modo, as ações governamentais devem se concentrar em estimular a competitividade na indústria paranaense, concedendo subsídios e incentivos fiscais, investindo em infra-estrutura e criando uma política de desenvolvimento do Estado.

As organizações que atuam no mercado regional/local buscam manter-se atentas aos programas de desenvolvimento regional e aos incentivos governamentais para o crescimento econômico da região - que visam ao estímulo da competitividade na indústria regional/local, mediante a cooperação e coordenação de esforços²¹. A seguir, busca-se entender, a partir dos elementos previamente identificados, qual a influência que estes exercem sobre as organizações dos setores objeto de estudo, que direcionam suas estratégias e diretrizes segundo os aspectos valorizados no nível regional/local.

4.3.3.1. Contexto Regional/Local e o Setor de Vestuário

De acordo com dados da FIEP (2001), a indústria do vestuário paranaense conta com 4.187 plantas, entre as quais 191 são consideradas de pequeno porte – conforme a classificação do SEBRAE. No início do ano de 1999, a indústria do vestuário do Paraná pôs em prática seu plano estratégico, ao integrar suas ações com universidades, sindicatos, com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai - e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae/PR, objetivando conquistar novos mercados, considerando o bom desempenho criativo que vem revelando. Além disso, essa proposta visa a estimular a competitividade do setor, melhorando a qualidade dos produtos e a sua expansão no mercado interno e externo. Para o presidente da FIEP, Carvalho (1999, p. 03), o Paraná “precisa transformar-se em um criador de moda com *design* próprio e expandir seu potencial empreendedor”.

²⁰ Caracterizam-se como preocupações relativas às organizações que atuam em nível estadual: (i) as políticas de fomento estaduais; (ii) a reestruturação e o desenvolvimento da infra-estrutura de transporte; (iii) a formação de parcerias com entidades regionais para o desenvolvimento tecnológico, a formação e a especialização de recursos humanos.

²¹ Nesse sentido, incluem-se programas e projetos municipais que visam ao desenvolvimento das organizações locais, bem como a inserção e/ou consolidação das empresas em nível regional.

A partir da busca de novas técnicas para aumentar a produção e melhorar a qualidade, o setor está partindo para a produção de moda, e não mais somente de confecções. Assim, percebe-se que o Estado tem como prioridade ser referência em moda e lançou o Programa Estratégico para o Desenvolvimento do Setor do Vestuário. Esse foi criado a partir de pesquisas sobre a realidade atual da indústria do vestuário, e dentro do projeto de transformar o Paraná em centro difusor de moda (Carvalho, 1999). As ações nesse sentido começaram pela melhoria do perfil da indústria do vestuário, mediante a formação profissional e investimentos em novas tecnologias para tornar a produção atrativa para o mercado externo.

As regiões Norte e Noroeste do estado concentram um grande número de indústrias – Maringá, Cianorte, Apucarana e Londrina abrigam, juntas, cerca de 3 mil empresas e 50 mil trabalhadores do setor. São consideradas o segundo maior centro produtor de vestuário do Brasil, perdendo apenas para o Estado de São Paulo. Nesse sentido, Carvalho (1999) acredita que “há necessidade de uma reconversão do setor que, pelo volume comercializado, é um pólo muito forte. É preciso criar uma nova cultura empresarial e tornar as indústrias mais rentáveis, mais competitivas”.

As empresas que atuam nesse contexto precisam, para melhor atender aos gostos e às preferências de seus clientes, manter-se informadas sobre as mudanças no padrão de consumo de vestuário que ocorrem na região - Paraná e estados limítrofes - e, conseqüentemente, organizar-se segundo tendências regionais/locais de consumo. Diante da exposição precedente, apresenta-se o Quadro 17, que sintetiza os valores que melhor representam o nível de referência regional/local da indústria de vestuário.

Quadro 17 – Conjunto de valores ambientais da indústria de vestuário: contexto regional/local

<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com padrões de consumo regionais/locais • Integração das ações com universidades, sindicatos, entidades de classe, em vista da consolidação do mercado e sustentação competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação do setor • Investimento em formação profissional e em novas tecnologias • Ênfase na competitividade regional/local • Visão regional/local
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado a partir de dados secundários.

4.3.3.2. Contexto Regional/Local e o Setor de Alimentos

De acordo com dados da FIEP (2001), a indústria de alimentos paranaense conta com 4.782 plantas, entre as quais 237 são consideradas de pequeno porte – conforme a classificação do Sebrae. Segundo Nojima (1999, 2000), em sua atual configuração, a indústria de alimentos paranaense espelha o amadurecimento da estrutura criada em meados dos anos 70 e início dos 80, quando seu setor agrícola se modernizou juntamente com o processo de industrialização da matéria-prima. Desde essa época, a implantação da estrutura industrial tradicional sobrepunha-se à ampliação de segmentos com padrões e níveis distintos de sofisticação, como doces, balas e massas alimentícias, que respondiam por parcela desprezível da produção global (Ipardes, 1985; Nojima, 1999). No entanto, essa indústria vem apresentando uma tendência à diversificação e à ampliação de seus mercados, definida pelo dinamismo da sua agroindústria e em menor medida de segmentos como massas, doces e dietéticos.

Uma avaliação preliminar dos anos 90 demonstra a manutenção da estrutura industrial tradicional, com o predomínio de 28,2% de beneficiamento e moagem de grãos, 29% de carne e 6,2% de óleo refinado - exclusive o bruto -, no valor adicionado do gênero produtos alimentícios em 1997, em detrimento de massas, doces, entre outros, que representam apenas 9% (Nojima, 2000). Porém, o autor apresenta dois grupos de condicionantes que vêm determinando mudanças e definindo novos rumos ao atual paradigma.

Em primeiro lugar, o parque estadual de alimentos se defronta com alguns desafios, principalmente em sua etapa agrícola, em vista do declínio do crédito subsidiado pelo governo federal e da progressiva ineficácia dos planos de safra, que impõem dificuldades crescentes para o custeio e o investimento da produção agrícola nacional. Além disso, a exaustão da fronteira agrícola e a estrutura fundiária do estado - com participação expressiva das pequenas propriedades -, desfavorecem a produção em escala e potencializam indiretamente oportunidades em outras regiões do país. Por fim, a inserção internacional da agropecuária brasileira é constrangida por regulamentações altamente protecionistas e por pesados subsídios à produção de países europeus e dos Estados Unidos (Nojima, 1999).

Em segundo lugar, "a trajetória da produção alimentar estadual vincula-se à reinserção da economia brasileira no comércio mundial e à configuração de um novo horizonte para o crescimento interno instaurado pela estabilização monetária em meados dos anos 90" (Nojima, 1999, p. 80). Assim, a indústria de alimentos paranaense vem buscando o aproveitamento de novos espaços no mercado interno e externo, propiciados pela estabilização monetária e pelo crescimento prospectivo do mercado regional instaurado pelo Mercosul.

De acordo com artigo publicado na Análise Conjuntural (1985, p.4),

a importância da agroindústria paranaense não resulta unicamente da elevada participação que atinge no total do produto industrial do Estado. Mais relevante é o dinamismo que seus setores imprimem ao restante da economia, como já o fizeram desde o período em que se implantaram no Paraná - meados dos anos 60 - e deverão continuar fazendo.

Destaca-se que esse setor, a despeito da tendência à diversificação e ampliação dos seus mercados, encontra-se ainda bastante voltado às atividades agrícolas e tradicionais - como beneficiamento de cereais e torrefação de café. Porém, com o advento da globalização, os processos de fusão e aquisição e as transformações produtivas ocorridas em nível global, o Paraná tem se adaptado a essa situação, incrementando a capacitação em inovação - representada pelo Instituto Agrônomo do Paraná - Iapar²² e pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, a criação da Coodetec e do Centro de Melhoramento Genético de Suínos.

Segundo resultados divulgados de uma pesquisa realizada (Nojima, 2000), os indicadores nas áreas de gestão, recursos humanos, produção e inovação apontam o predomínio de restrições à ampliação da inserção competitiva das indústrias de alimentos nos mercados regional, nacional e internacional. No que se refere à qualificação dos recursos humanos, percebe-se a inadequação ou desatualização dos níveis mais altos da administração, bem como dos demais funcionários - baixo grau de formação e baixo índice de investimento em treinamentos. Além disso, percebe-se que, nas áreas de inovação e de produção, grande parte das indústrias não mantém laboratórios destinados à pesquisa e

²² Instituição de pesquisa voltada a gerar e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos para o desenvolvimento sustentado da agropecuária paranaense.

desenvolvimento de produtos, assim como não recorrem a instituições de pesquisa na área alimentícia para desenvolverem projetos de qualidade, inovatividade e produtividade.

Esses fatores, entre outros, contribuem para que a atuação da indústria alimentar e de bebidas do Paraná se concentre, em grande medida, nos mercados local e regional. Desse modo, para se ajustar aos padrões de competitividade - qualidade, inovatividade, flexibilidade, agregação de valor, entre outros -, faz-se necessária a "ampliação de esforços no desenvolvimento e adequação gerencial em toda a indústria de alimentos" (Nojima, 2000, p.3).

As empresas que atuam nesse contexto, para melhor atender aos gostos e às preferências de seus clientes, necessitam manter-se informadas sobre as mudanças no padrão de consumo de alimentos que ocorrem na região - Paraná e estados limítrofes - e, conseqüentemente, organizar-se segundo tendências regionais/locais de consumo. Diante do exposto, apresenta-se o Quadro 18 a fim de destacar os valores que melhor representam a indústria alimentícia no que concerne ao nível de referência regional/local.

Quadro 18 – Conjunto de valores ambientais da indústria de alimentos: contexto regional/local

<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com padrões de consumo regionais/locais • Visão regional/local • Ênfase na competitividade regional/local • Reestruturação: o Estado passa a aproveitar espaços no mercado interno e externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação e ampliação dos seus mercados, definida pelo dinamismo da agroindústria e pelos segmentos menos tradicionais • Preocupação incipiente com a qualidade, porém, em alguns casos, vista como diferencial competitivo e estruturada em resposta às exigências legais
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado a partir de dados secundários.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE 2

Diante da exposição precedente que apresentou a definição dos valores do contexto ambiental nos níveis técnico e institucional, este capítulo está voltado à análise dos dados primários coletados nas empresas dos setores de vestuário e de alimentos via questionário. Encontra-se dividido em duas seções: (i) a primeira apresenta a análise de agrupamento realizada para encontrar os grupos de contexto ambiental de referência de ambos os setores, mediante a avaliação da convergência entre os valores dos dirigentes organizacionais com os valores do contexto ambiental das indústrias em estudo, de modo que, segundo o grau de presença desses valores na empresa, *clusters* relativamente homogêneos foram definidos, e (ii) a segunda, que se dedica à apresentação dos grupos encontrados para posicionamento estratégico.

5.1. DEFINIÇÃO DE *CLUSTERS*: CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA

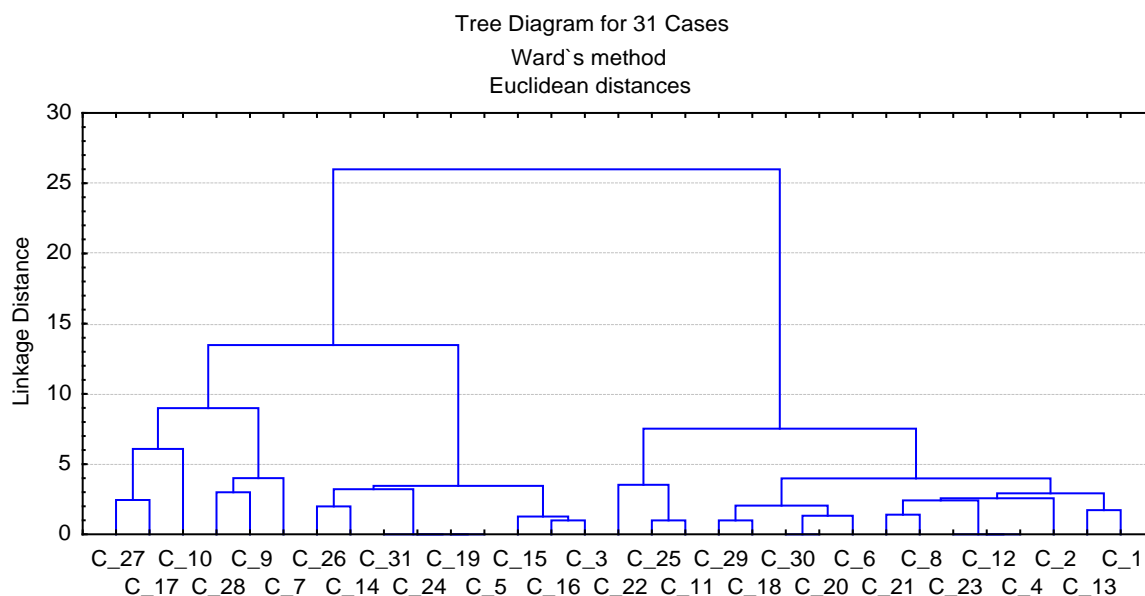
5.1.1. Indústria de Vestuário

A noção de contexto ambiental de referência apresentada por Machado-da-Silva e Fonseca (1996) permite concluir que o ambiente é diferenciado cognitivamente, isto é, pressupõe diferentes ações segundo a lógica de significados valorizados e compartilhados internamente. Para a indústria do vestuário paranaense, destacadamente as pequenas plantas, foram identificados dois grupos de organizações com contextos de referência distintos. A determinação das características predominantes dos grupos deu-se mediante a análise das frequências das categorias respondidas, tendo em vista a obtenção das variáveis mais representativas - com maior frequência de respostas, uma vez que esses são dados categóricos e não medidas.

Definiram-se no *cluster* 1 aquelas empresas que se orientam segundo os valores do nível nacional, visto que 79,86% das respostas apresentam características que estão de acordo com os atributos descritos anteriormente, que se referem a este contexto ambiental. O *cluster* 2, por sua vez, compreende um entretipos, uma vez que as organizações que nele se encontram apresentam alguns traços associados aos valores do

nível nacional e outros similares aos do nível regional. Ambos os grupos serão brevemente descritos na sequência.

Gráfico I - Grupos de Contexto de Referência: Indústria do Vestuário



Grupo I - C25 à C1 (linha superior) e C22 à C13 (linha inferior)

Grupo II - C27 à C3 (linha superior) e C17 à C16 (linha inferior)

Grupo Nacional

Apresenta um direcionamento de acordo com os valores que correspondem ao nível nacional de análise ambiental. As organizações que se encontram nesse grupo buscam consolidar ou ampliar a sua participação no mercado nacional, associando fortemente a noção de concorrência às empresas instaladas internamente. Assim, preocupam-se com o aumento de sua competitividade e procuram organizar-se segundo tendências nacionais de consumo, investindo em *design* e realizando melhorias nos produtos, de modo que tais ações permitam o atendimento das demandas desse mercado. Dessa maneira, valorizam a velocidade de resposta às exigências do consumidor, a criação de modelos competitivos e o conforto. A competição, por sua vez, baseia-se em preços baixos, promoção e qualidade dos produtos e serviços. De modo geral, é característica dessas empresas associar seu desempenho à situação macroeconômica do país, de modo que atribuem ao governo o papel de promotor do crescimento e da estabilidade econômica.

Grupo Nacional/Regional

Descreve um conjunto de empresas caracteristicamente entretipos. Apresenta aspectos similares aos do grupo nacional quando os focos são as ações governamentais e as preocupações macroeconômicas. Por outro lado, esse grupo de empresas apresenta forte associação com aspectos do nível regional quanto à ênfase no ambiente competitivo, ou seja, as organizações que estão inseridas nesse grupo buscam consolidar ou ampliar sua participação no mercado que abrange o Paraná e estados limítrofes, mantendo-se atentas às empresas que concorrem nesse ambiente. Apesar da tendência nacional de valorização da qualidade dos produtos e serviços, percebe-se que nas organizações em análise tal preocupação não se manifesta fortemente, uma vez que a maioria das empresas respondentes não possui certificado de qualidade da Abravest - entidade que monitora e regula as ações das indústrias do vestuário. Entretanto, tal característica pode ser decorrente do fato de estarmos analisando o comportamento de pequenas empresas, que possuem traços específicos. Finalmente, diante desse duplo enfoque, define-se um grupo com ambição de expansão para o mercado nacional, tendo em vista os investimentos realizados em *design* e as melhorias de produto, bem como a preocupação com tendências nacionais de consumo.

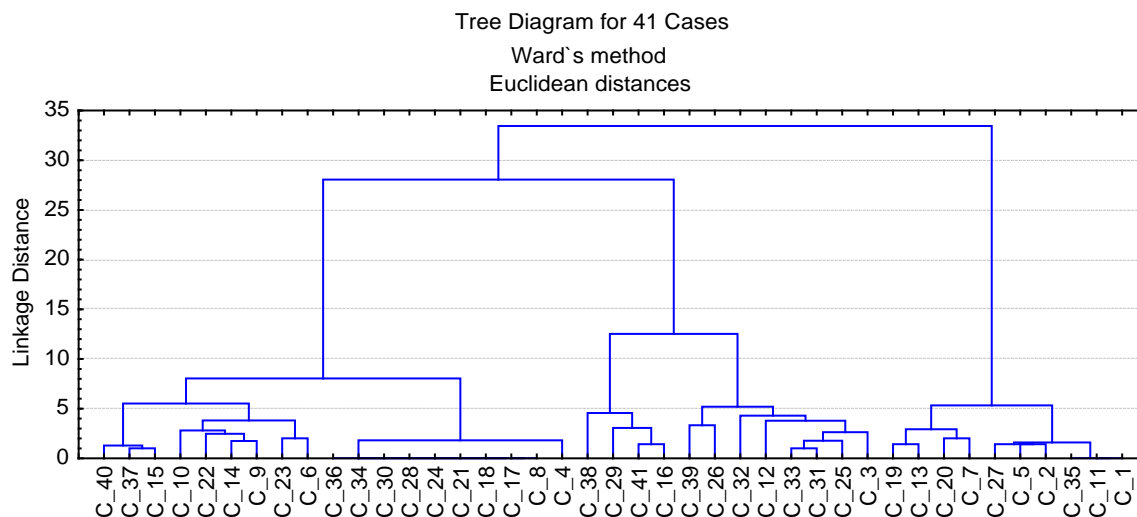
5.1.2. Indústria de Alimentos

Para a indústria alimentícia paranaense, destacadamente as pequenas plantas, foram identificados três grupos de organizações com contextos de referência distintos. A determinação das características predominantes dos grupos deu-se mediante a análise das tabelas de frequências de cada um deles, tendo em vista a obtenção das variáveis mais representativas (que aparecem mais vezes).

Definiram-se no *cluster* 1 aquelas empresas que se orientam segundo os valores do nível nacional, uma vez que 65,5% apresentam características que condizem com os valores descritos anteriormente. No *cluster* 2 encontram-se as organizações que demonstram um padrão de respostas consistente com uma orientação segundo os valores regionais, representando 52,8% das alternativas assinaladas. O *cluster* 3, por sua vez, compreende um entretipos, uma vez que as organizações que nele se encontram

apresentam alguns traços associados aos valores do nível nacional e outros similares aos do nível regional. Todos os grupos serão brevemente descritos na sequência.

Gráfico II - Grupos de Contexto de Referência: Indústria de Alimentos



Grupo I - C1 à C19

Grupo II - C3 à C38

Grupo III - C4 à C40

Grupo Nacional

Apresenta um direcionamento de acordo com os valores pertencentes ao nível nacional de análise ambiental. É formado por empresas que buscam consolidar ou ampliar sua participação no mercado nacional, preocupando-se com padrões e tendências nacionais de consumo e com a concorrência interna. Nesse sentido, demonstram preocupações com a melhoria de sua competitividade, voltando-se para a aquisição de tecnologia e para o alcance de padrões diferenciais de qualidade, uma vez que esses representam vantagens competitivas entre os principais concorrentes no mercado nacional, embora sejam estruturados em resposta às exigências legais. De modo geral, as empresas que guiam suas ações segundo esse nível ambiental associam seu desempenho com a situação macroeconômica do país, atribuindo ao governo papéis como a redução dos entraves à concorrência na indústria nacional, mediante o acesso ao crédito e a redução da tributação, para que o crescimento e a estabilidade econômica sejam atingidos.

Grupo Regional/Local

As organizações pertencentes a esse grupo atribuem forte ênfase aos valores associados ao nível regional/local de análise ambiental. Seu escopo de concorrência e de definição de mercado limita-se ao Paraná e estados limítrofes, de maneira que desejam consolidar ou ampliar sua participação nesse sentido. Nota-se, contudo, uma diversificação e ampliação dos mercados, definida pelo dinamismo da agroindústria e de segmentos menos tradicionais. No que se refere ao seu desempenho, as empresas que guiam suas ações de acordo com esse nível ambiental tendem a esperar do governo um estímulo à competitividade da indústria regional - mediante subsídios à produção e propostas de apoio à modernização e capacitação da indústria paranaense -, promovendo o crescimento e o desenvolvimento econômico da região.

Grupo Nacional/Regional

Descreve um conjunto de empresas caracteristicamente entretipos. Apresenta aspectos similares ao grupo nacional principalmente no que diz respeito às tendências de consumo, às questões macroeconômicas e ao papel do governo. No entanto, nota-se forte preocupação com relação aos aspectos regionais de desenvolvimento da indústria e com o aumento da competitividade, mediante inovações tecnológicas - investimento em pesquisa e desenvolvimento e melhoria de produtos. Além disso, as organizações que se encaixam nesse perfil se preocupam com o comportamento de empresas que concorrem pelos mercados regional e nacional, uma vez que pretendem consolidar ou expandir sua participação nesses mercados.

5.1.3. Comentários Finais

O resultado da análise estatística dos dados coletados fornece evidências para a corroboração das teorias discutidas na presente dissertação. Procura-se, neste momento, explorar esses achados no sentido de estabelecer uma relação mais precisa com a base teórico-empírica previamente apresentada, sintetizando os principais aspectos encontrados. Pode-se afirmar que os dirigentes das pequenas empresas em estudo, de ambos os setores, percebem e interpretam o seu ambiente competitivo de diferentes

maneiras. A análise da literatura sugere que as organizações, em face de uma mesma condição ambiental, diferenciam sua esfera de atuação por meio de um processo de mediação das influências contextuais, de modo que selecionam os elementos ambientais mais adequados ao que é valorizado internamente (Machado-da-Silva e Fernandes, 1997).

Mediante um processo simultâneo de construção social e de interação entre os membros organizacionais, há uma representação ambiental, de modo que a percepção do ambiente competitivo e das pressões por ele exercidas difere entre as indústrias de um mesmo setor e entre setores. A própria organização delimita seu campo de atuação, tornando o ambiente, de certa forma, uma elaboração cognitiva regida pela concepção de mundo dos dirigentes. Este fato corrobora a idéia de que toda organização existe em um contexto que influencia as suas estruturas e operações, enquanto também é influenciado por essas (Scott, 1992).

Assim, diante da necessidade de estabelecer estratégias competitivas, os dirigentes organizacionais orientam-se pelo contexto ambiental no nível que se encontra mais adequado à sua lógica interior, ou seja, os seus esquemas interpretativos (Machado-da-Silva e Fernandes, 1999). Se por um lado existe a tendência de valores institucionalizados na sociedade permearem as fronteiras das organizações, influenciando suas estruturas e estratégias e tornando-as adequadas ao sistema de conhecimento legitimado socialmente (Meyer e Rowan, 1983; Scott, 1995b), por outro, a visão compartilhada de mundo própria de cada organização influencia no sentido de diferenciá-las de acordo com os aspectos por elas valorizados (Ranson, Hinnings e Greenwood, 1980; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999a).

A análise das indústrias em questão permitiu identificar esses aspectos. Os dirigentes do nível estratégico das pequenas empresas objeto de estudo mantêm-se atentos às condições ambientais predominantemente dos níveis nacional e regional/local. Isto significa que, mesmo estando insertas em um contexto ambiental semelhante, no que se refere ao ambiente técnico e institucional, essas indústrias voltam suas ações e preocupações - com relação à mercado, produto/serviços e recursos -, para diferentes níveis de análise ambiental, haja vista a especificidade dos esquemas interpretativos dos dirigentes, principalmente no que concerne às condições macroeconômicas e à situação da indústria brasileira, assim como aos mecanismos de regulamentação das atividades.

Percebe-se a presença de dois grandes grupos no caso da indústria de vestuário e de três grandes grupos na indústria alimentícia que orientam suas ações

diferentemente, de acordo com sua lógica própria. As empresas, diante de um contexto ambiental que parece atuar sobre todas elas, exercem um processo de filtragem de informações que define os aspectos mais representativos para a orientação de suas ações.

Dessa forma, a diferença encontrada entre os diferentes grupos decorre, mais uma vez, do raciocínio que vem sendo desenvolvido: "regras e significados compartilhados no interior da organização podem servir como *buffers* (ou amortecedores) que dificultam a assimilação de práticas emergentes em um contexto mais amplo, caso tais práticas não se coadunem com os valores e crenças vigentes" (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999b, p. 9). Portanto, o que diferencia as organizações é a forma como analisam o ambiente e respondem às exigências percebidas, de acordo com a visão de mundo dos dirigentes (Daft e Weick, 1984) - ou seja, do que estes consideram importante e significativo no ambiente. Diante disso, pode-se prever que as empresas com diferentes contextos ambientais de referência apresentem variações no que tange às estratégias adotadas, na medida em que os valores institucionalizados socialmente são mediados pelos seus esquemas interpretativos.

5.2. DEFINIÇÃO DE *CLUSTERS*: POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

No que se refere às questões estratégicas, procurou-se identificar grupos de empresas que possuísem características semelhantes em seus posicionamentos, com relação a mercado, produto e recursos, conforme mencionado na metodologia. O Quadro 19 a seguir, cujos indicadores foram elaborados a partir de dados secundários da pesquisa, apresenta como foram medidas, no instrumento de coleta de dados, as estratégias das organizações em análise. Uma vez identificados os grupos e o seu comportamento diante dos indicadores estratégicos apontados no questionário, buscou-se verificar quais seriam as estratégias de competição utilizadas por essas empresas. A definição do que estava sendo altamente valorizado por cada um dos grupos - por meio do cálculo da média²³ das respostas assinaladas para cada questão, por *cluster* - permitiu que se descobrisse a sua estratégia competitiva.

²³ Utilizou-se a aproximação matemática para o cálculo das médias.

Quadro 19 - Análise do Posicionamento Estratégico: Indicadores

Dimensão	Características	Indicadores
Produto/Serviços	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade no atendimento a clientes: (i) suporte pós-venda; (ii) cumprimento de prazos Resposta às exigências legais, vantagem competitiva ou sobrevivência Adoção de técnicas de controle e de qualidade (envolvendo a cadeia produtiva) Padronização de procedimentos e atividades para obter certificações Qualidade relativa aos dos concorrentes
	<ul style="list-style-type: none"> Preços e custos relativamente aos dos concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> Elevados, baixos, próximos aos dos concorrentes
	<ul style="list-style-type: none"> Velocidade relativa de introdução de novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Antes dos concorrentes (pioneira) Após os concorrentes ou mantém estável sua linha de produtos Diversifica os produtos para acompanhar variações na preferência dos consumidores Oferece o que há de mais novo no mercado
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento com clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Conquista e manutenção
	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento com elementos da cadeia produtiva 	<ul style="list-style-type: none"> Apenas comercial ou formação de parcerias para obtenção de recursos e realização de investimentos para satisfazer as necessidades dos clientes
	<ul style="list-style-type: none"> Captação de informações 	<ul style="list-style-type: none"> Características dos diferentes segmentos do mercado consumidor Comportamento do mercado – vendas, concorrência e participação relativa Situação macroeconômica
Recursos		
1. Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Valorização e capacitação de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Experiência anterior e formação técnica na área Treinamentos e especializações constantes Incentivo à iniciativa e liberdade de ação
2. Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos: máquinas, equipamentos, P&D e infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> Máquinas e equipamentos: equipamentos avançados para maximizar a atividade produtiva (aquisição de equipamentos modernos) P&D: inovações tecnológicas Infra-estrutura: formas organizacionais que privilegiam a flexibilidade, o aumento da velocidade das atividades e a eficiência produtiva (divisão clara e escrita de tarefas, cargos e atribuições)
3. Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Mecanização ou automação de operações 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da capacidade produtiva Uso de programas internos de controle de processos Monitoração e controle do processo produtivo mediante informatização
	<ul style="list-style-type: none"> Tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de tecnologia própria, licenças ou aquisições de programas tecnológicos desenvolvidos por terceiros
	<ul style="list-style-type: none"> Inovações tecnológicas no produto 	<ul style="list-style-type: none"> Modificação e reformulação de produtos já existentes, lançamento de novos produtos ou manutenção da linha de produtos existente
4. Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"> Promoção Propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> Investimento em marketing para promover e divulgar seus produtos e conquistar espaço no mercado
	<ul style="list-style-type: none"> Distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> Investimento em distribuição e entrega dos produtos

Fonte: adaptado de Buzzel e Gale (1991) e indicadores elaborados mediante análise de dados secundários.

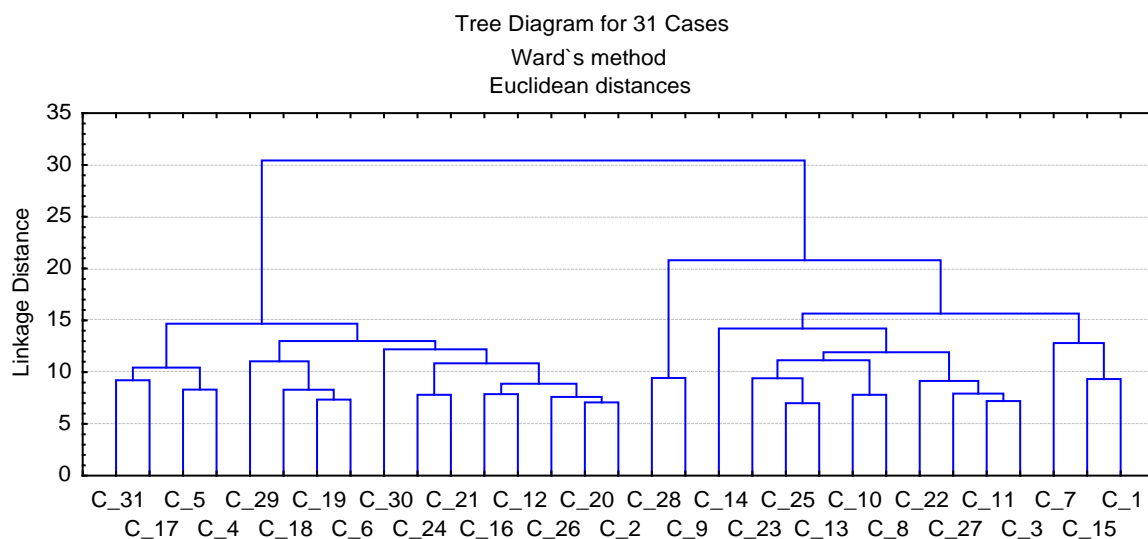
Em um primeiro momento as empresas foram distribuídas em grupos de acordo com a valorização dada a cada um dos indicadores referentes às três dimensões discutidas acima. Em um segundo momento, a busca voltou-se para a classificação dos grupos segundo um modelo que pudesse ser utilizado para demonstrar a atitude dos dirigentes das pequenas empresas frente às pressões ambientais competitivas, considerando a percepção e a interpretação dos mesmos.

Dessa maneira, neste trabalho, na etapa de determinação das estratégias genéricas dos grupos encontrados, foi utilizado o modelo proposto por Miles e Snow (1978), uma vez que as organizações em análise são pequenas plantas industriais. As estratégias competitivas foram analisadas de acordo com as respostas que as empresas deram a três problemas: (i) definição de um domínio de produto; (ii) definição de um domínio de mercado e (iii) utilização de seus recursos. A valorização dada aos diversos fatores que compõem cada um deles serviu como guia para identificar para onde as empresas parecem mover-se quando desenvolvem determinadas estratégias de competição.

Foram identificados, com base nos dados descritos acima, os posicionamentos estratégicos adotados por diferentes grupos de empresas dos setores de vestuário e alimentos, conforme análise de agrupamento apresentada a seguir.

5.2.1. Indústria de Vestuário

Para a indústria vestuarista paranaense, destacadamente as pequenas plantas, foram identificados dois grupos de organizações com valores e posicionamentos estratégicos distintos. No *cluster* 1 encontram-se aquelas empresas com características fortemente concentradas na estratégia prospectora. O *cluster* 2, por sua vez, agrupa organizações com um perfil que se coaduna com a estratégia analítica. Ambos os grupos serão brevemente descritos na sequência.

Gráfico III - Grupos de Posicionamento Estratégico: Indústria do Vestuário

Grupo I - C31 à C20 (linha superior) e C17 à C2 (linha inferior)

Grupo II - C28 à C1 (linha superior) e C9 à C15 (linha inferior)

Quadro 20 - Características da amostra: Indústria de Vestuário

Grupo	Variáveis	Média
1 (16 organizações)	Número de empregados	45
	Idade da empresa	12
	Tempo no cargo (anos)	10
	Exporta	3
2 (15 organizações)	Número de empregados	51
	Idade da empresa	12
	Tempo no cargo (anos)	7
	Exporta	0

Fonte: análise dos dados primários da pesquisa.

As questões referentes ao posicionamento estratégico, considerando as dimensões produto/serviços, mercado e recursos, foram divididas de acordo com seus indicadores, segundo ilustra a Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 - Questões referentes ao Posicionamento Estratégico: Indústria do Vestuário

Dimensão	Questões
Produto/Serviços	Q6-2; Q7-2; Q8-2; Q3-3; Q7-3; Q8-3; Q9-3; Q10-3; Q11-3; Q15-3; Q16-3; Q22-3; Q2-4; Q3-4; Q14-4; Q17-4
Mercado	Q2-2; Q3-2; Q4-2; Q5-2; Q1-3; Q2-3; Q8-4
Recursos	Q1-4
1. Humanos	Q6-3; Q12-3; Q17-3; Q13-4; Q18-4
2. Financeiros	Q4-3; Q5-3; Q18-3; Q19-3; Q23-3; Q24-3; Q6-4
3. Tecnológicos	Q1-2; Q13-3; Q14-3; Q4-4; Q5-4; Q9-4; Q10-4; Q11-4
4. Mercadológicos	Q12-4; Q15-4; Q16-4

Fonte: elaborado a partir do questionário.

Da análise de agrupamento efetuada puderam ser destacados dois grandes grupos de empresas que possuem posicionamentos estratégicos semelhantes quanto à disposição de recursos, produtos e mercados. As médias observadas por meio da análise estatística dos dados encontram-se registradas no Anexo 12 deste trabalho.

Grupo 1: Estratégia Prospectora

Verifica-se que o grupo 1 possui características inovadoras, uma vez que busca o lançamento de novos produtos e atribui, em sua maioria, valores altos para os indicadores de posicionamento estratégico, conforme ilustra o Quadro 21 abaixo.

Quadro 21 - Interpretação das respostas para posicionamento estratégico: Grupo 1 - vestuário

Dimensões	Interpretação
Produto/Serviços	Essas empresas sempre estão atentas à diversificação de seus produtos para acompanhar as preferências dos clientes. Buscam oferecer o que há de mais novo no mercado da moda, além de estarem totalmente voltadas à qualidade de seus produtos e serviços, de modo que se preocupam muito com as técnicas de controle e de qualidade, bem como com o relacionamento e suporte pós-venda que mantêm com seus clientes.
Mercado	Com relação à definição de um domínio de mercado, essas organizações buscam ser pioneiras no mercado em que atuam, procurando a observação de novas técnicas no que se refere a tecnologia, tecidos, <i>design</i> , moda e estilo, por meio da participação em feiras e exposições. Muitas vezes buscam formar parcerias para obter recursos tecnológicos, financeiros, humanos e informações, bem como para realizar novos investimentos a fim de garantir a satisfação de seus clientes.
Recursos	Para que as necessidades e os objetivos organizacionais sejam atingidos, as indústrias que se encontram neste grupo atribuem alto valor à capacitação de seus recursos humanos. Caracterizam-se pelos altos investimentos para adotar formas organizacionais flexíveis que permitam o controle de processos produtivos e a atualização tecnológica. Valorizam muito , ainda, a divulgação, a distribuição e a entrega de seus produtos.
1. Humanos	
2. Financeiros	
3. Tecnológicos	
4. Mercadológicos	

Fonte: dados primários da pesquisa.

As empresas do grupo 1 competem com base no desenvolvimento de produtos e mercados, buscando ser pioneiras e diversificando seus produtos para acompanhar as preferências dos clientes e a diversidade de estilos - mesmo que a oferta do que há de mais novo no mercado implique em altos custos para a organização. Nesse sentido, apontam valorização alta/total (i) à qualidade total - qualidade ao longo de toda a cadeia produtiva, qualidade dos produtos finais e qualidade no atendimento aos clientes (relacionamento e suporte pós-venda), bem como o respeito a prazos de entrega; (ii) ao investimento em equipamentos e máquinas modernos para otimizar a atividade produtiva,

investimento em tecnologia e infra-estrutura, além da especialização e do treinamento de recursos humanos; e (iii) à adoção de formas flexíveis de organização, possibilitando respostas rápidas às alterações ambientais e maiores condições de inovação.

Assim, a qualidade dos produtos e o grau de modernidade no que se refere à sua adequação às exigências ambientais evidenciam a preocupação das empresas com o desenvolvimento de produtos, segundo as demandas ambientais e a busca da antecipação dessas preferências mediante a inovação, o uso de tecnologia avançada para monitorar e controlar o processo produtivo, visando à maximização da atividade produtiva e à oferta de produtos de elevada qualidade e maior valor agregado. Desse modo, a estratégia utilizada por este grupo, de acordo com a tipologia proposta por Miles e Snow (1978) é a prospectora.

Grupo 2: Estratégia Analítica

O grupo 2, por sua vez, possui características menos proativas, quando comparado com o grupo anterior, de modo que as organizações que nele se encontram são vistas como seguidoras cuidadosas das mudanças que ocorrem no ambiente em que competem. O Quadro 22 abaixo ilustra essa visão.

Essas empresas geralmente estão voltadas para a modificação e reformulação de produtos já existentes e para a penetração assertiva e cuidadosa no mercado. Desse modo, sua atuação está orientada para a concorrência, de maneira que observam as próprias vendas e o comportamento dos concorrentes e se ajustam de acordo com as suas necessidades. Assim, essas organizações atuam em um mercado segmentado e cuidadosamente ajustado por elas, de modo que valorizam altamente a qualidade de seus produtos, realizando testes de qualidade nos produtos finais. Atribuem valor médio/baixo (i) à adoção de formas flexíveis de organização, e (ii) ao investimento em tecnologia, em programas de controle de processos e em máquinas e equipamentos. Este grupo caracteriza-se por adotar um comportamento estratégico analítico, conforme descrito anteriormente.

Quadro 22 - Interpretação das respostas para posicionamento estratégico: Grupo 2 - vestuário

Dimensões	Interpretação
Produto/Serviços	Com relação à definição de um domínio de produto, essas organizações buscam oferecer o que há de mais novo no mercado. No entanto, há forte concentração na modificação e reformulação de produtos já existentes, em detrimento do lançamento de novos produtos, uma vez que a tendência é seguir as transformações que ocorrem no mercado. Com relação à qualidade do produto final, por outro lado, esta é muito valorizada.
Mercado	Essas organizações estão orientadas para a concorrência, de maneira que estão atentas ao comportamento do mercado e às suas mudanças. Algumas vezes , essas organizações buscam formar parcerias para realizar investimentos e aperfeiçoar os seus negócios; porém, mantêm, na maioria das vezes, uma relação apenas comercial com seus fornecedores, representantes e clientes.
Recursos	Caracterizam-se pelos baixos investimentos em máquinas e equipamentos tecnologicamente avançados, e por médios investimentos em formas organizacionais flexíveis que permitam o controle dos processos produtivos mediante informatização, assim como no treinamento e na especialização de seus recursos humanos. Por outro lado, algumas vezes , investem em <i>marketing</i> para promover e distribuir os seus produtos.
1. Humanos	
2. Financeiros	
3. Tecnológicos	
4. Mercadológicos	

Fonte: dados primários da pesquisa.

O Quadro 23 apresenta, resumidamente, as estratégias de competição predominantes nos grupos 1 e 2.

Quadro 23 - Estratégias de competição predominantes nos grupos 1 e 2 de vestuário

Grupo	Estratégia	Base de Competição	Características
1	Prospectora	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de produtos e mercados Diversificação Flexibilidade e inovação 	Adoção de estratégias voltadas para a liderança do mercado, mediante inovação e diversificação de produtos/serviços. Alta preocupação com a qualidade em todo o processo produtivo. Investimentos em tecnologia. Adoção de formas organizacionais que favoreçam a flexibilização produtiva.
2	Analítica	<ul style="list-style-type: none"> Penetração assertiva e cuidadosa no mercado Acompanhamento das transformações do mercado 	Adoção de estratégias que visem a segmentação e o ajuste do mercado de acordo com as necessidades e oportunidades organizacionais. Orientação para a concorrência. Valorização da qualidade do produto final.

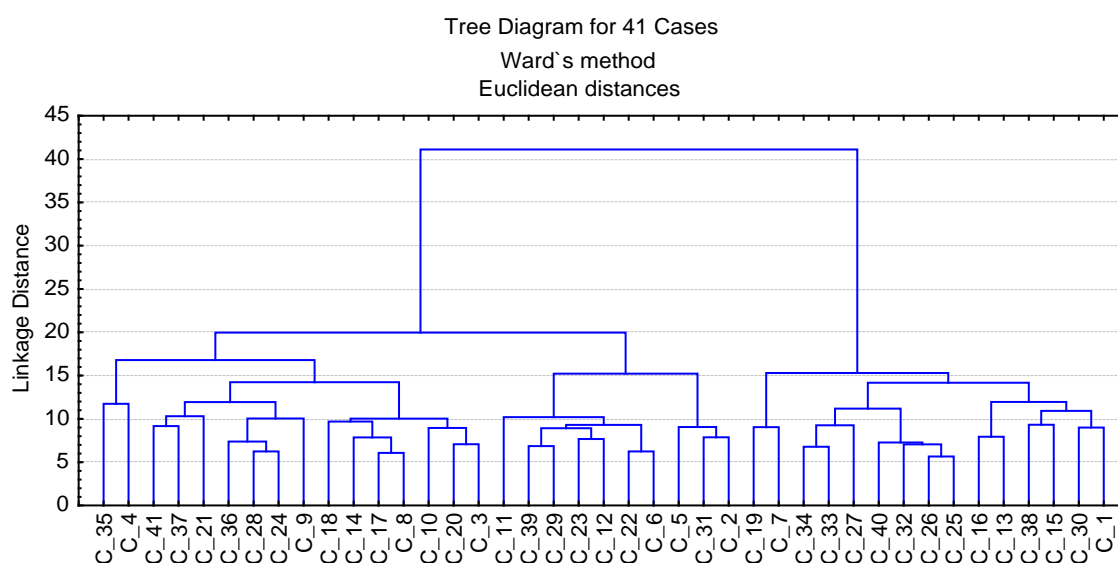
Fonte: elaborado a partir dos dados primários da pesquisa.

5.2.2. Indústria de Alimentos

No que diz respeito às indústrias alimentícias paranaenses, destacadamente às pequenas plantas, foram identificados três grupos de organizações com valores e

posicionamentos estratégicos distintos. No *cluster* 1 encontram-se aquelas empresas com características fortemente concentradas na estratégia prospectora. O *cluster* 2, por sua vez, agrupa organizações com um perfil que se coaduna com a estratégia analítica. Já o *cluster* 3 caracteriza-se por apresentar dimensões pertencentes à estratégia reativa. Os grupos serão brevemente descritos na sequência.

Gráfico IV - Grupos de Posicionamento Estratégico: Indústria de Alimentos



Grupo I - C35 à C3; Grupo II - C11 à C2; Grupo III - C19 à C1

Quadro 24 - Características da amostra: Indústria de Alimentos

Grupo	Variáveis	Média
1 (16 organizações)	Número de empregados	51
	Idade da empresa (anos)	16
	Tempo no cargo (anos)	10
	Exporta	2
2 (10 organizações)	Número de empregados	45
	Idade da empresa (anos)	23
	Tempo no cargo (anos)	15
	Exporta	1
3 (15 organizações)	Número de empregados	46
	Idade da empresa (anos)	16
	Tempo no cargo (anos)	7
	Exporta	2

Fonte: análise dos dados primários da pesquisa.

As questões referentes ao posicionamento estratégico, considerando as dimensões produto/serviços, mercado e recursos, foram divididas de acordo com seus

indicadores, segundo ilustra a Tabela 7 abaixo. As médias observadas por meio da análise estatística dos dados encontram-se registradas no Anexo 13 deste trabalho.

Tabela 7 - Questões referentes ao Posicionamento Estratégico: Indústria de Alimentos

Dimensão	Questões
Produto/Serviços	Q7-2; Q8-2; Q9-2; Q3-3; Q7-3; Q8-3; Q9-3; Q10-3; Q14-3; Q19-3; Q2-4; Q3-4; Q11-4
Mercado	Q3-2; Q4-2; Q5-2; Q6-2; Q1-3; Q2-3; Q8-4; Q12-4
Recursos	Q1-4
1. Humanos	Q6-3; Q11-3; Q10-4; Q14-4
2. Financeiros	Q4-3; Q5-3; Q15-3; Q16-3; Q20-3; Q21-3; Q7-4
3. Tecnológicos	Q1-2; Q2-2; Q12-3; Q13-3; Q4-4; Q5-4
4. Mercadológicos	Q9-4; Q13-4

Fonte: elaborado a partir do questionário.

Grupo 1: Estratégia Prospectora

As organizações que se encontram nesse grupo estratégico possuem como características principais a elevada busca de mercados e, principalmente, a inovação de produtos e processos. O Quadro 25 ilustra essa perspectiva.

Quadro 25 - Interpretação das respostas para posicionamento estratégico: Grupo 1 - alimentos

Dimensões	Interpretação
Produto/Serviços	Essas empresas caracterizam-se pelo lançamento de novos produtos e pela previsão e antecipação às demandas ambientais. Com relação à definição de um domínio de produto/serviços, pode-se afirmar que procuram oferecer o que há de mais novo no mercado alimentício. Atribuem alto valor às técnicas de controle da qualidade, uma vez que a maioria das organizações afirmou exigir, na maioria das vezes , certificação dos seus fornecedores e atribuiu valor alto à questão da qualidade total - ao longo da cadeia produtiva -, bem como à realização dos testes de qualidade nos produtos finais. Além disso, se preocupam muito com o relacionamento e suporte pós-venda.
Mercado	Com relação à definição de um domínio de mercado, essas organizações buscam ser pioneiras no mercado em que atuam, mediante a observação de novas técnicas no que se refere a tecnologia, métodos de produção, lançamento de novos produtos e modificações nos atuais. Muitas vezes buscam formar parcerias para obter recursos tecnológicos, financeiros, humanos e informações, bem como para realizar novos investimentos a fim de garantir a satisfação de seus clientes.
Recursos	Para que as necessidades e os objetivos organizacionais sejam atingidos, as indústrias que se encontram neste grupo atribuem alto/médio valor à capacitação de seus recursos humanos, proporcionando, ainda, liberdade de ação e iniciativa. Caracterizam-se pelos altos investimentos para adotar formas organizacionais flexíveis que permitam o controle de processos produtivos e a atualização tecnológica. Investem, muitas vezes , em pesquisa e desenvolvimento de inovações para acompanhar as variações nas preferências dos consumidores. Atribuem alto valor à qualidade da infra-estrutura e não apresentam dificuldades em atender aos pedidos nos prazos estabelecidos. Valorizam medianamente a divulgação, a distribuição e a entrega de seus produtos.
1. Humanos	
2. Financeiros	
3. Tecnológicos	
4. Mercadológicos	

Fonte: dados primários da pesquisa.

Essas indústrias atribuem valor alto/médio aos atributos necessários para (i) o alcance da qualidade de seus produtos e processos, mediante a capacitação de recursos humanos - treinamento e especializações -, a qualidade da infra-estrutura, a adoção de formas flexíveis de organização - que permitem respostas rápidas e a maximização dos resultados -, o controle do processo produtivo por meio da informatização, a manutenção de relacionamento e suporte pós-venda com seus clientes, o investimento em distribuição e entrega de seus produtos, assim como a manutenção de padrões de qualidade ao longo de toda a cadeia produtiva - agregando valor a seus produtos e serviços; (ii) a modernização tecnológica, por meio do investimento em máquinas e equipamentos avançados; (iii) oferecer o que há de mais novo no mercado - busca ser pioneira - e diversificar seus produtos para acompanhar as variações nas preferências do cliente, captando informações do mercado consumidor, investindo em *marketing* e em pesquisa e desenvolvimento de inovações. Associando as características apresentadas com o modelo proposto por Miles e Snow (1978), pode-se dizer que a estratégia genérica adotada por este grupo é prospectora.

Grupo 2: Estratégia Analítica

As empresas desse grupo estratégico²⁴ atribuem valor médio para (i) a adoção de formas organizacionais flexíveis; (ii) os fatores determinantes da qualidade, como uso de programas de controle de processos, exigência de certificação de fornecedores, infra-estrutura adequada, o investimento na distribuição e entrega de seus produtos, o desdobramento da qualidade na cadeia produtiva, testes de qualidade nos produtos finais, e (iii) a atualização tecnológica, tendo em vista a necessidade de manter estreitos domínios de produto/mercado e a ênfase em eficiência, mantendo uma linha de produtos e serviços relativamente estável.

No entanto, percebe-se que essas indústrias possuem algumas características relacionadas ao processo inovativo, uma vez que procuram adicionar produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas no setor. O investimento em pesquisa e desenvolvimento de inovações é fraco; porém, as organizações desse grupo buscam acompanhar as transformações do mercado, lançando novos produtos e oferecendo o que

²⁴ Os grupos estratégicos são definidos por Porter (1980) como um conjunto de empresas dentro de uma indústria que tomam decisões semelhantes em áreas-chave.

há de mais novo, mediante a previsão e a antecipação às mudanças ambientais, de modo que possam se encontrar entre os líderes da indústria.

Desse modo, adotam uma estratégia analítica, uma vez que possuem uma área de negócios central mais estável e um componente de negócios mais dinâmico, tratado de forma prospectora (Gimenez, 2000).

Quadro 26 - Interpretação das respostas para posicionamento estratégico: Grupo 2 - alimentos

Dimensões	Interpretação
Produto/Serviços	Com relação à definição de um domínio de produto, essas organizações buscam oferecer o que há de mais novo. No entanto, há forte concentração na modificação e reformulação de produtos já existentes, em detrimento do lançamento de novos produtos, uma vez que a tendência é seguir as transformações que ocorrem no mercado. A qualidade do produto final é altamente valorizada, de maneira que as indústrias adotam técnicas de controle de qualidade e possuem a qualidade total como objetivo organizacional.
Mercado	Essas organizações estão orientadas para a concorrência, de maneira que estão atentas ao comportamento do mercado e às suas mudanças. Algumas vezes , essas organizações buscam formar parcerias para realizar investimentos e aperfeiçoar os seus negócios, mantendo, na maioria das vezes, uma relação apenas comercial com seus fornecedores, representantes e clientes.
Recursos	Caracterizam-se pelos médios investimentos em máquinas e equipamentos modernos e em formas organizacionais flexíveis que permitam o controle dos processos produtivos mediante informatização. Essas empresas raramente investem em pesquisa e desenvolvimento de inovações e no treinamento e na especialização de seus recursos humanos. Por outro lado, muitas vezes incentivam a liberdade de ação e de iniciativa de seus funcionários. Algumas vezes , investem em marketing para promover e distribuir os seus produtos.
1. Humanos	
2. Financeiros	
3. Tecnológicos	
4. Mercadológicos	

Fonte: dados primários da pesquisa.

Grupo 3: Estratégia Reativa

As principais ações das empresas que se encontram nesse grupo apontam para o mínimo exigido pelo setor para que uma empresa sobreviva. Essas organizações geralmente reagem impulsivamente a eventos do ambiente. De acordo com Gimenez (2000, p.44), "a estratégia é articulada, mas tecnologia, estrutura e processos não estão vinculados a ela de maneira adequada". Por outro lado, esse tipo de estratégia parece possuir um ponto positivo: capacidade de mudar rapidamente, demonstrando flexibilidade.

As organizações que se enquadram nesse grupo possuem como características principais a monitoração e resposta às exigências do ambiente e o uso de tecnologia simples para atingir os propósitos organizacionais. Atribuem valores alto/médio para fatores como (i) qualidade - relacionamento e suporte pós-venda, qualidade da infra-

estrutura, teste de qualidade nos produtos finais, investimento na distribuição e entrega, agregar valor a seus produtos; (ii) adoção de formas flexíveis de organização, que possibilitam a resposta rápida a alterações ambientais; e a (iii) diversificação de seus produtos, para atender às variações na demanda, investindo, inclusive, em *marketing*, de modo a promover e divulgar os seus produtos.

No entanto, essas organizações valorizam pouco a (i) capacitação e valorização de recursos humanos - experiência e formação técnica na área, treinamentos e especializações; (ii) a qualidade total como objetivo organizacional - inclusive a preocupação com certificação; (iii) o investimento em pesquisa e desenvolvimento de inovações; (iv) a atualização tecnológica mediante aquisição de equipamentos modernos, e (v) o controle do processo produtivo por meio da informatização. Por outro lado, não apresentam características como o investimento em máquinas e equipamentos avançados e a exigência de certificação de qualidade dos fornecedores.

Assim, verifica-se que o grupo 3 possui características predominantemente reativas, uma vez que monitora o ambiente em que atua e reage às pressões competitivas para poder se manter no mercado e atribui, em sua maioria, valores baixos para os indicadores de posicionamento estratégico, conforme ilustra o Quadro 27 abaixo.

Quadro 27 - Interpretação das respostas para posicionamento estratégico: Grupo 3 - alimentos

Dimensões	Interpretação
Produto/Serviços	As organizações que estão inseridas nesse grupo valorizam muito a qualidade de seus produtos e serviços, o relacionamento e suporte pós-venda que mantêm com seus clientes e a diversificação dos produtos oferecidos. Adotam técnicas de controle da qualidade internos, embora o fator qualidade não represente o principal objetivo organizacional.
Mercado	Caracterizam-se por monitorar e responder às exigências do ambiente. O relacionamento com os demais membros da cadeia produtiva é predominantemente comercial, por meio de sondagens e pesquisas esporádicas que informem sobre as condições de oferta e demanda.
Recursos	Essas indústrias valorizam pouco a experiência dos seus recursos humanos, assim como a formação técnica na área. Desse modo, há baixa preocupação com a realização de treinamentos e especializações para a capacitação dos profissionais que nelas atuam. Além disso, a empresa raramente investe em pesquisa e desenvolvimento de inovações, visto que não é seu principal objetivo ser pioneira no mercado. Os investimentos em informatização, atualização tecnológica - aquisição de equipamentos modernos -, também são raros . No entanto, as organizações desse grupo atribuem valor médio à adoção de formas flexíveis de organização - que permitem mudanças rápidas -, e investimentos em <i>marketing</i> , como a promoção, distribuição e entrega de seus produtos.
1. Humanos	
2. Financeiros	
3. Tecnológicos	
4. Mercadológicos	

Fonte: dados primários da pesquisa.

O Quadro 28 apresenta, resumidamente, as estratégias de competição predominantes nos grupos 1,2 e 3.

Quadro 28 - Estratégias de competição predominantes nos grupos 1, 2 e 3 de alimentos

Grupo	Estratégia	Base de Competição	Características
1	Prospectora	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de produtos e mercados Diversificação Flexibilidade e inovação 	Adoção de estratégias voltadas para a liderança do mercado, mediante inovação e diversificação de produtos/serviços. Alta preocupação com a qualidade em todo o processo produtivo. Investimentos em tecnologia. Adoção de formas organizacionais que favoreçam a flexibilização produtiva.
2	Analítica	<ul style="list-style-type: none"> Penetração assertiva e cuidadosa no mercado Acompanhamento das transformações do mercado 	Adoção de estratégias que visem à segmentação e ao ajuste do mercado de acordo com as necessidades e oportunidades organizacionais. Orientação para a concorrência. Valorização da qualidade do produto final.
3	Reativa	<ul style="list-style-type: none"> Monitoração e resposta às exigências ambientais Capacidade de mudar rapidamente 	Estratégia articulada, nesse caso, voltada para a qualidade de seus produtos e satisfação dos clientes. Porém, a tecnologia, a estrutura e os processos não estão vinculados à estratégia de maneira adequada - não há ênfase na qualidade dos processos produtivos mediante informatização e atualização tecnológica, que resultam em maior eficiência e aumentam a qualidade dos produtos, bem como o seu valor agregado.

Fonte: elaborado a partir dos dados primários da pesquisa.

5.2.3. Comentários Finais

A descrição e a análise dos dados apresentadas e a base teórico-empírica que respalda esta dissertação nos remetem ao fato de que a escolha estratégica é predominantemente orientada pelo uso dos esquemas interpretativos, enquanto elemento capaz de determinar a maneira como os indivíduos percebem e entendem as organizações nas quais trabalham e de indicar como estas deverão agir em determinadas situações. De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1993), pode-se afirmar que além das pressões ambientais competitivas, a percepção e a interpretação das condições sociais pelos dirigentes organizacionais influenciam a definição das suas ações e estratégias.

As interpretações e as ações organizacionais são observadas pelo posicionamento estratégico da organização - com relação a produto/serviços, mercado e recursos -, que, seguindo a linha de raciocínio que vem sendo desenvolvida, não é fruto da influência direta do ambiente, ou seja, não de maneira completamente racional. Entre o ambiente e o posicionamento estratégico encontram-se os esquemas interpretativos dos dirigentes, que atuam como mediadores do processo que envolve a escolha de determinado curso de atuação, em vista das pressões ambientais.

Isso significa que o posicionamento estratégico de cada empresa é o resultado das escolhas dos objetivos, dos fins e dos meios pelos quais os atores sociais preferem alcançá-los. Assim, observando o comportamento das indústrias vestuaristas e alimentícias em questão, percebe-se que por mais que pressões isomórficas²⁵ se façam sentir no sentido da homogeneização das estruturas e das estratégias de ação, em face das exigências do contexto ambiental²⁶, há uma diversidade em função da especificidade das interpretações em cada organização.

Dessa maneira, os valores e as crenças vigentes em cada empresa determinam as estratégias que serão adotadas para responder adequadamente às pressões do ambiente competitivo. No caso das indústrias analisadas, em particular, percebe-se, também, a existência de dois grupos estratégicos predominantes no setor vestuarista e três no alimentício, o que demonstra a atuação dos esquemas interpretativos na valorização atribuída aos diversos fatores competitivos, no que concerne à disposição de recursos, bem como de produtos e serviços, além da conquista e manutenção de mercados. Portanto, a análise precedente corrobora a idéia de que a estratégia organizacional consiste na maneira pela qual a organização responde às demandas do ambiente, considerando as pressões exercidas por este e a influência da cognição dos dirigentes organizacionais (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

²⁵ São três os tipos de isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo (DiMaggio e Powell, 1983).

²⁶ Constituído pelos ambientes técnico e institucional (Scott, 1992).

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo procura explorar o resultado da análise estatística dos dados coletados, no sentido de estabelecer uma relação com a base teórico-empírica apresentada anteriormente, sintetizando os principais aspectos encontrados.

A análise da literatura especializada sugere que as organizações, diante de uma mesma condição ambiental, diferem em seu modo e campo de atuação, de acordo com sua concepção de mundo. Isto significa que, mediante um processo de interpretação das influências contextuais, as empresas selecionam os elementos ambientais mais adequados ao que é valorizado internamente – por meio dos esquemas interpretativos dos dirigentes -, e definem os parâmetros que orientam o estabelecimento de sua estrutura, estratégia de ação, bem como o contexto ambiental de referência – local, regional, nacional e internacional (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

Nesse sentido, as próprias organizações delimitam seu campo de atuação, tornando o ambiente uma elaboração cognitiva. De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999a, p. 11), “no âmbito dessa delimitação criam-se regras e procedimentos organizacionais considerados legítimos, aos quais a organização se sujeita para sobreviver”. Tal lógica de legitimidade nos remete aos pressupostos da teoria institucional que, em sua vertente cognitiva – admite a existência dos ambientes técnico e institucional como duas facetas de uma mesma dimensão – supõe que as empresas competem pela busca de eficiência econômica e conquista de mercados, bem como pela procura da legitimidade e do apoio contextual às suas ações (DiMaggio e Powell, 1983; Scott, 1992, 1995a).

O objetivo de trabalhar com dois setores da indústria de transformação - aquelas que atuam em um ambiente mais estável, principalmente se consideradas as indústrias dinâmicas, como as de alta tecnologia - foi verificar se realmente diferentes empreendedores²⁷, diante de condições e pressões ambientais competitivas equivalentes assumem posicionamentos estratégicos distintos, em face dos valores e das crenças que guiam sua percepção de mundo e, conseqüentemente, suas ações. Nesse sentido, trabalhando com dois setores seria possível verificar se essa relação pode ser considerada verdadeira.

No caso desta pesquisa, pode-se concluir que, para ambas as indústrias consideradas, os esquemas interpretativos dos dirigentes influenciam a tomada de decisão e a visão do contexto ambiental de referência, principalmente no que concerne ao campo de atuação e à análise da concorrência. Tal conclusão é subjacente ao fato de que "uma situação na qual as visões de um indivíduo (em oposição às de um grupo político) tendem a ser dominantes é a de um dirigente de pequena empresa" (Gimenez, 2000, p. 74). Assim, o estudo de uma amostra de empreendedores - como o realizado - pode revelar as diferenças que ocorrem nas escolhas estratégicas. Isto porque se parte do pressuposto de que os dirigentes formulam estratégias influenciados pelas percepções que possuem dos movimentos de seus concorrentes e de transformações ambientais.

Nessa perspectiva, as escolhas estratégicas são determinadas pela forma como os dirigentes visualizam o ambiente e a indústria em que atuam (Schwenk, 1988). Essa percepção de mundo é resultado de um campo de visão limitado, de uma percepção seletiva e de interpretações que são condicionadas pelos esquemas interpretativos e pelos vieses e valores dos executivos (Simon, 1970; Laroche e Nioche, 1994; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000).

Considerando a descrição e análise dos dados apresentada no capítulo anterior, pode-se concluir que mesmo estando insertas em um contexto ambiental - técnico e institucional - semelhante, as organizações dos setores de vestuário e de alimentos definem seu foco de atuação, analisam a concorrência e possuem posicionamentos estratégicos distintos. Isto ocorre porque atribuem valores diferentes aos fatores ambientais e às definições de um domínio de produto, de mercado, bem como à utilização de seus recursos de forma que se enquadrem em um ou outro grupo.

Nesse sentido, a despeito do isomorfismo, ou seja, do processo que força a homogeneização da população de organizações que compartilham o mesmo campo de atuação, em face das exigências do ambiente técnico e institucional (DiMaggio e Powell, 1983), pode-se dizer que, no que tange às indústrias do estudo em questão, estas apresentam formas diferenciadas de responder às pressões ambientais competitivas. Isso sugere que a maneira como as forças isomórficas são percebidas e interpretadas pelos dirigentes, em função dos esquemas interpretativos – conjunto de valores, crenças e idéias que orientam as decisões organizacionais (Hinings e Greenwood, 1988) -, pode orientar de

²⁷ As pequenas empresas se caracterizam pelo controle individual do proprietário (Solomon, 1986).

modo distinto as estruturas e as estratégias organizacionais (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

Contudo, parece existir uma certa homogeneização se considerarmos que estamos lidando com pequenas empresas, de setores tradicionais da indústria de transformação e que, em ambos, notam-se grupos de organizações com níveis de análise ambiental e posicionamentos estratégicos semelhantes, ou seja, para ambos os setores os grupos encontrados para contexto ambiental referem-se aos níveis regional/local e nacional, e para posicionamento estratégico, definem-se grupos predominantemente de estratégias prospectora e analítica, havendo um caso, na indústria de alimentos, de um grupo estratégico que possui uma postura mais reativa, como descrito no capítulo anterior.

Assim, pode-se dizer que, em uma indústria, dadas as pressões que levam ao isomorfismo, é possível encontrar grupos de organizações com contextos ambientais e posicionamentos estratégicos semelhantes entre si, embora não haja uma posição única. Nesse sentido, entende-se que as organizações, apesar de sofrerem influência dos mecanismos que as impulsionam à homogeneidade, interpretam as condições ambientais de diferentes maneiras e, conseqüentemente, respondem diferentemente às pressões contextuais, haja vista a presença dos esquemas interpretativos, enquanto representações cognitivas que condicionam a leitura interna e a conseqüente aceitação externa de determinados fenômenos. Ou seja, não há resultado único como resposta a uma transformação ambiental, mas algumas possibilidades, dependendo da maneira como ela é interpretada pelos dirigentes organizacionais.

No que se refere ao contexto ambiental de referência, as empresas de ambos os setores apresentam grupos com valores semelhantes, uma vez que a grande maioria deles está relacionada aos níveis nacional e regional/local. A ênfase nesses níveis de contexto ambiental pode ser decorrência do tamanho das organizações, tendo-se em vista que estamos trabalhando com pequenas plantas industriais. Empresas de pequeno porte possuem, em sua grande maioria, características particulares que as distinguem das demais, principalmente no que concerne à tomada de decisão, estrutura, fluxo de informações, flexibilidade e definição de estratégias de ação.

Assim, no caso das indústrias vestuaristas e alimentícias pesquisadas, podemos perceber que estas enfatizam em grande medida a consolidação ou ampliação de

sua participação nos mercados regional/local e nacional²⁸, mantendo-se atentas às políticas estaduais e nacionais de desenvolvimento econômico, ao contexto macroeconômico e à situação das indústrias nacionais, bem como procuram manter-se atualizadas com relação aos padrões e às tendências de consumo nacionais - mais fortemente -, e regionais. Nota-se que 48,39% das empresas na indústria de vestuário e 46,34% nas alimentícias se orientam segundo ambos os níveis ambientais simultaneamente, caracterizando um entretipos, visto que os valores inerentes a cada um deles são considerados pelos dirigentes - em maior ou menor intensidade - quando da escolha de um foco de atuação.

No caso do posicionamento estratégico, encontraram-se dois grupos para as organizações de vestuário e três para as de alimentos. Embora os grupos encontrados na análise de agrupamento possuam os mesmos valores, é importante destacar que ocorre uma variação na ênfase atribuída a cada um deles. E é a intensidade com que os atributos - referentes a produtos/serviços, mercados e recursos humanos, financeiros, tecnológicos e mercadológicos - são valorizados que resulta nas diferentes estratégias. Houve dois casos de estratégias semelhantes para as duas indústrias, como será visto adiante.

Com relação à indústria de vestuário, o Grupo 1 adota uma estratégia prospectora, de modo que valoriza altamente o desenvolvimento de produtos e mercados e a inovação, tendo em vista serem pioneiras no mercado. Além disso, as empresas que se encontram nesse grupo procuram adotar formas flexíveis de organização, de modo que favoreçam a velocidade de resposta às mudanças do ambiente competitivo e promovam a diversificação para atender às necessidades e preferências dos consumidores. Os aspectos produtivos, de infra-estrutura, tecnológicos e de qualidade encontram-se organizados de modo a atender à necessidade de lançamento de novos produtos e de antecipação às transformações ambientais. Nota-se que 43,75% das indústrias que se enquadram nesse *cluster* orientam suas ações de acordo com os valores do contexto nacional/regional, enquanto 56,25% estão voltadas para o nível de análise nacional, o que, provavelmente justifica a ênfase na modernização e procura por novos produtos e mercados.

O Grupo 2, no entanto, adota uma estratégia analítica. Empresas desse *cluster* estão orientadas para a concorrência, de maneira que possam penetrar assertiva e

²⁸ Na indústria de vestuário 48,39% das organizações orientam suas ações segundo o nível nacional/regional, enquanto 51,61% encontram-se voltadas para o nível nacional de análise ambiental. Os números da indústria de alimentos são: 46,34% orientadas pelo contexto nacional/regional, 29,27% pelo contexto regional e 24,39% pelo nacional.

cuidadosamente no mercado mediante (i) o desenvolvimento de produtos e mercados, e (ii) a introdução de uma linha que tenha sido bem-sucedida em outras organizações do setor, sendo seguidoras cuidadosas de mudanças. Enquanto isso, mantêm uma linha limitada de produtos estável. A maioria das organizações desse grupo estratégico – 53,33% - orientam-se segundo o nível nacional de análise ambiental, enquanto 46,67% encontram-se voltadas para o nível nacional/regional.

No que diz respeito às empresas da indústria alimentícia, no Grupo 1 há forte valorização da qualidade ao longo de toda a cadeia produtiva, de modo que muitas vezes as organizações exigem certificações de seus fornecedores e adotam técnicas de controle da qualidade. No aspecto "qualidade", pode-se, ainda, destacar média/forte valorização de algumas características: (i) qualidade da infra-estrutura para o sucesso das atividades organizacionais, por meio do aumento da velocidade da execução e da eficiência produtiva; (ii) o atendimento dos pedidos nos prazos estabelecidos; (iii) a valorização da capacitação de recursos humanos, mediante especializações e treinamentos, além do apoio à iniciativa e liberdade de expressão, e (iv) o investimento em distribuição e entrega dos produtos.

Além disso, as organizações que estão neste grupo muitas vezes adotam formas de organização flexíveis, uma vez que se preocupam com a previsão e antecipação às mudanças ambientais, bem como buscam ser pioneiras no mercado, oferecendo o que há de mais novo e diversificando seus produtos/serviços para atender às variações na demanda. Nesse sentido, para atingir seus objetivos, as empresas investem em tecnologia, adquirindo máquinas e equipamentos avançados, realizando pesquisa e desenvolvimento de inovações e utilizando a informática para o controle do processo produtivo. Essas características definem a estratégia prospectora. Percebe-se que essas empresas estão predominantemente voltadas para o contexto ambiental de referência nacional (75%), de modo que representam 63,16% das indústrias que orientam suas ações segundo esse nível de análise.

Por outro lado, as organizações pertencentes ao Grupo 2 adotam a estratégia analítica. Caracterizam-se pela valorização média da qualidade - adotam técnicas de controle da qualidade, valorizam a qualidade da infra-estrutura, efetuam testes de qualidade nos produtos finais e procuram oferecer o que há de mais novo no mercado. Porém, a ênfase no investimento em tecnologia e pesquisa e desenvolvimento de

inovações, assim como na valorização de recursos humanos é baixa. Essas empresas estão mais voltadas para a qualidade de seus produtos, de modo que conquistem determinado segmento do mercado consumidor - preocupação com relacionamento e suporte pós-venda, qualidade total como objetivo organizacional, maior valor agregado, investimento na distribuição e entrega - do que em realizar altos investimentos em máquinas e equipamentos avançados e na formação de seus recursos humanos - itens pouco valorizados por este grupo. Verifica-se que 30% dessas organizações orientam suas atividades segundo o nível nacional/regional de análise ambiental, 30% de acordo com o nacional e 40% com o regional.

O Grupo 3, por sua vez, caracteriza-se por monitorar o ambiente competitivo, responder às suas exigências, acompanhar as transformações do mercado - as organizações nele insertas não buscam ser pioneiras - e por adotar tecnologia não avançada, mas que satisfaz suas necessidades. Essas empresas atribuem pouco valor a questões como (i) valorização de recursos humanos - experiência, formação técnica na área, treinamentos e especializações -, (ii) atualização tecnológica - por meio de investimentos em equipamentos modernos e em P&D de inovações -, e (iii) exigência de certificados de qualidade de seus fornecedores. Porém, as organizações que se encontram nesse grupo buscam adotar técnicas de controle da qualidade e efetuam testes de qualidade nos seus produtos finais. Realizam, geralmente, investimento em *marketing* - propaganda e promoção - e na distribuição e entrega de seus produtos. Além disso, mantêm relacionamento e suporte pós-venda com seus clientes, valorizam a qualidade da infraestrutura e as formas flexíveis de organizar, que proporcionam respostas rápidas às mudanças ambientais. São empresas que possuem uma estratégia reativa. Com relação ao nível de análise do contexto ambiental pode-se dizer que: 33,3% das indústrias desse *cluster* estão voltadas para o nacional, 40% para o regional e 26,7% para o nacional/regional.

As organizações parecem determinar suas estratégias competitivas de acordo com suas características e capacidades internas, assim como pelas condições ambientais. De modo geral, as empresas dos grupos apresentados valorizam os mesmos condicionantes de competitividade – qualidade, eficiência, formas organizacionais, investimento em recursos humanos, financeiros, tecnológicos e mercadológicos -; entretanto, cada grupo enfatiza mais um determinado grupo de fatores, que indica a sua

base de competição e a sua orientação no processo competitivo. A diferença de interpretação das mesmas condições ambientais pode ser explicada pela presença de esquemas interpretativos peculiares a cada organização. A homogeneidade dos valores e crenças das diversas organizações atuantes em um segmento pode determinar a existência de um esquema interpretativo setorial; contudo, as peculiaridades são consideradas neste estudo de modo que, para cada um dos setores organizacionais, obteve-se mais de um grupo estratégico e ambiental.

Portanto, diante do exposto, conclui-se que os esquemas interpretativos dos dirigentes das pequenas empresas em estudo atuaram como mediadores do posicionamento estratégico, em face das pressões ambientais competitivas, uma vez que foram encontrados grupos distintos para contexto ambiental de referência e para posicionamento estratégico em ambos os setores, no período em questão.

No entanto, para que os resultados da pesquisa possam ser generalizados e expliquem o comportamento geral das pequenas empresas e determinem o papel da interpretação do dirigente na tomada de decisões, é imprescindível que estudos envolvendo essas variáveis - valores e crenças, pressões competitivas do contexto ambiental e posicionamento estratégico - sejam posteriormente realizados e que, se possível, a amostra coletada possa ser representativa da população estudada. O índice de retorno dos questionários nesta pesquisa foi baixo para que a amostra fosse probabilística. Assim, consiste em um estudo com processo de amostragem não probabilística, cujos resultados representam a postura apenas das indústrias analisadas.

Propõe-se, nesse sentido, testar e aperfeiçoar a lógica proposta pela estrutura teórica e pela metodologia adotadas no presente trabalho, a partir da exploração das seguintes sugestões para pesquisas futuras.

1. a replicação do presente estudo, utilizando-se um universo maior de empresas dos mesmos setores industriais, de modo que seja verificada a sustentação ou a alteração do modelo proposto;
2. a realização do estudo considerando outros setores de atividades, inclusive as empresas voltadas para o comércio e para a prestação de serviços;
3. a realização de estudo de caso, ou comparativo de casos, com perspectiva longitudinal, tendo em vista a exploração mais detalhada dos aspectos referentes ao contexto

ambiental, aos esquemas interpretativos e ao posicionamento estratégico, de modo que se permita a observação e a avaliação das mudanças que ocorrem nos mecanismos de percepção das pressões ambientais, bem como na definição de estratégias de ação.

Com relação às pequenas indústrias, espera-se que a contribuição deste trabalho ocorra no sentido de reconhecer que a escolha de uma direção estratégica envolve a avaliação - percepção e interpretação - que os dirigentes fazem do ambiente competitivo - exigências e pressões ambientais - no qual operam suas organizações, e que diferentes condições ambientais necessitam de diferentes estilos organizacionais. Além disso, o conhecimento da teoria institucional pode levar as empresas a ampliar o foco de análise da concorrência para pressões ambientais, em detrimento da consideração apenas dos limites do mercado e da população de organizações que competem em um mesmo setor industrial.

Finalmente, destacam-se algumas sugestões para os dirigentes do nível estratégico das pequenas indústrias dos setores de vestuário e de alimentos estudadas.

1. Considerando-se as condições macroeconômicas e a situação da indústria brasileira hoje²⁹, sugere-se ampliar o foco de análise do contexto ambiental, uma vez que a competitividade é decisiva para a manutenção das empresas no mercado. Percebe-se que as organizações estudadas orientam suas ações predominantemente de acordo com os níveis nacional e regional/local de análise ambiental. No entanto, registra-se a globalização e o acirramento da competitividade - em vista do comércio internacional (importações e exportações), dos investimentos estrangeiros diretos, das privatizações, das fusões e aquisições -, de modo que o país vem acompanhando as tendências do mercado mundial de alimentos e vestuário, exigindo das indústrias a capacidade de avaliação e de adaptação às mudanças que vêm ocorrendo de modo a manter e/ou consolidar sua participação nesses mercados.
2. Devem-se considerar as dimensões do ambiente técnico - dependência e incerteza - quando da análise de alternativas de estratégias competitivas, uma vez que estas caracterizam a estrutura do ambiente no qual as organizações atuam, em termos de disposição de recursos e fonte de informações, e por conseguinte, estabelecem formas estruturais e de comportamento para essas indústrias.

²⁹ A abertura comercial e a estabilização monetária exigem das organizações a atenção aos requisitos de qualidade, à modernização tecnológica e à capacitação dos recursos humanos como meio de enfrentar a crescente competição do mercado em todos os níveis de análise ambiental.

3. Sugere-se ampliar o foco de análise do ambiente para as pressões no sentido de regras e procedimentos que proporcionam legitimidade e suporte contextual. Nas indústrias em questão, a preocupação maior refere-se à capacitação em termos de eficiência-eficácia e não à conformidade às exigências sociais. Este fato deve-se, principalmente, à natureza das atividades - industrial - e ao porte das organizações - pequenas. Porém, estas características não impedem que se preocupem com a aceitação e a legitimidade social de suas ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantando administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAÚJO, Luís; EASTON, Geoff. Strategy: where is the pattern? **Organization**, v. 03, n. 03, p. 361-383, 1996.
- ARAÚJO, Mário de. **Tecnologia do Vestuário**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1996.
- BACHA, E. L. O Plano Real: uma avaliação. In: MERCADANTE, A. et al. (eds.) **O Brasil pós-Real**. Campinas: Unicamp, 1997. p. 11-70.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, Jay B. The resource based theory of the firm. **Organization Science**, v. 07, n. 05, 1996.
- BARR, Pamela S.; STIMPERT, J. L.; HUFF, Anne S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 01, p. 15-36, 1992.
- BARTUNEK, Jean M; GORDON, J. R.; WEATHERSBY, R. P. Developing “complicated” understanding in administrators. **Academy of Management Review**, v. 08, n. 02, p. 273-284, 1983.
- BARTUNEK, Jean M. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 03, p. 355-372, 1984.
- BASTOS, Carlos P. M. Competitividade da indústria de vestuário. In: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. Instituto de Economia. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: UNICAMP, v. 06, 1993.
- BELIK, Walter. **Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil**: elementos para uma avaliação. **Economia**. Curitiba: Ed. da UFPR, n.18, p. 121-136, 1994.
- BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. Glencoe: The Free Press, 1954.
- BERGER, Peter L.; LUCKMAN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BLAU, Peter M. Estudo comparativo das organizações. In: CAMPOS, Edmundo (Org.) **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996. p. 111-135.
- BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 1993.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRITO, J. A. de. A valorização das micro e pequenas empresas. **Coleção Sala do Empresário**, pró-memória empresarial. 13 ed., 1998.

BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Pioneira, 1991.

CALORI, R.; JOHNSON, G.; SARNIN, P. CEO's cognitive maps and the scope of the organization. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 437-457, 1994.

CANUTO, Otaviano; RABELO, Marcílio; SILVEIRA, José Maria. Abertura e grupos econômicos na indústria brasileira. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 02, p. 33-52, 1997.

CARMO, Maristela Simões do. **(Re) estruturação do sistema agroalimentar no Brasil: a diversificação da demanda e a flexibilidade da oferta**. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, 1996.

CHAFFEE, Ellen E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 01, p. 89-98, 1985.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introduction. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds). **Handbook of Organizational Studies**. London: Sage, 1996.

CONTANDRIOPOULOS, A. P. et al. **Saber preparar uma pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas, SP: Papirus, Ed. da UNICAMP, 1995.

COUTINHO, L. A especialização regressiva: um balanço do desempenho industrial pós-estabilização. In: VELLOSO, J. P. R. (ed.) **Brasil: desafios de um país em transformação**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997. p. 81-106.

CRUBELLATE, João Marcelo; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos departamentais na UEM. **Organizações e Sociedade**, v. 05, n. 13, p. 37-59, set/dez 1998.

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organization as interpretation systems, **Academy of Management Review**, v. 09, n. 02, p. 284-295, 1984.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, 1983.

_____. Introduction. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DINIZ, Clélio Campolina. A dinâmica recente da economia brasileira e suas perspectivas. **Texto para Discussão**. IPEA, 1995.

EISENHARDT, Kathleen; ZBARACKI, Mark. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.

ENZ, C. A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor, Michigan: Umi Research Press, 1986.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FILHO, Edson R. Guarido. **Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional: um estudo no setor alimentício no Paraná**. Curitiba, 2000. Dissertação

(Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

FIOL, C. M.; HUFF, A. S. Maps for managers: where are we? where do we go from here? **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 03, p. 267-285, 1992.

FONSECA, Valéria Silva da. **Além da escolha racional**: exame do conceito de estratégia organizacional a partir de três perspectivas contemporâneas. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

GHEZÁN, Graciela. Sistema alimentário. In: Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur. **El cambio global y el desarrollo tecnológico agropecuario y agroindustrial del Cono Sur**: implicaciones para las INIA'S y el PROCISUR. Montevideo: Procisur, IICA, p.53-58, 1997.

GIDDENS, Antony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENEZ, Fernando A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo de caso com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 02, n. 01, jan/abr. 1998, p. 27-45.

_____. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 03, n. 02, p. 53-74, 1999.

GONÇALVES, Carlos E. N. **A pequena e média empresa na estrutura industrial brasileira**. Tese de Doutorado. São Paulo: EAESP/FGV: 1976.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, set. 2000.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R.; Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, v. 09, n. 03, p. 293-316, 1988.

HAIR, JR, Joseph F. et al. **Multivariate data analysis**. 5 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 09, n. 02, p. 193-206, 1984.

HATCH, Mary Jo. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 04, p. 657-693, 1993.

_____. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HAGUENAUER, Lia. Competitividade: conceitos e medidas. **Textos para Discussão**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1983.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.) **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

HUFF, A. S. (Ed.) **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley and Sons, 1990.

JOHNSON, Richard A. WICHERN, Dean W. **Applied multivariate statistical analysis**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998. 4 ed.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KUPFER, David. Padrões de concorrência e competitividade. **Textos para Discussão**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991.

LAHÓZ, André; CAETANO, José Roberto. O perigo mora ao lado. **Revista Exame**, ed. 745, ano 35, 25/julho/2001.

LAROCHE, H.; NIOCHE, J.P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, p. 64-79, Juin/Juil/Août, 1994.

LAUGHLIN, Richard C. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models. **Organization Studies**, v. 12, n. 02, p. 209-232, 1991.

LEVY, Amir. Second-order planned change: definition and conceptualization. **Organizational Dynamics**, v. 15, n. 01, p. 5-23, 1986.

LIMA, J. B. Construção de estratégias de micro e pequenas empresas familiares urbanas e rurais no município de Lavras (MG). In: 23º ENANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

LINS, Hoyêdo Nunes. Pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas face às mudanças nas condições de concorrência. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v. 21, n. 02, p. 110-137, 2000.

MacCRIMMON, Kenneth R. Do firm strategies exist? **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 113-130, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: 17º ENANPAD (1993: Salvador). **Anais...**, Salvador: ANPAD, p. 147-159, 1993.

_____. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo – RS. **Organizações e Sociedade**, v. 02, n. 03, p. 67-119, 1994.

_____. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 04, n. 07, p. 97-114, dez 1996.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S.; FERNANDES, Bruno H.R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L.M. (Org.). **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999a. p. 102-118.

_____. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: 23º ENANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROM, 1999b.

_____. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas** (uma coletânea luso-brasileira). São Paulo: Iglu, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FERNANDES, Bruno H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. In: 21º ENANPAD (1997: Angra dos Reis). **Anais ...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

_____. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 01, p. 14-24, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota Técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, W. (eds.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Interpretive schemes and institutional environments: analysis of strategic change in two brazilian organizations. **Anais...** Ballas, 2000.

MARTINELLI Jr., Orlando. Contribuição ao estudo da indústria de alimentos: uma breve sistematização da literatura. **Leituras de Economia Política**, Campinas, n. 05, p. 101-124, dez. 1997a.

_____. A mudança tecnológica na indústria agroalimentar: algumas observações. **Análise**, Porto Alegre, v.08, n. 01, p. 95-106, 1997b.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997. v. 01: Metodologia, planejamento.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments**: ritual and rationality. London: Sage Publications, 1983. p. 21-44.

MILES, R. E.; SNOW, C.C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J., Jr. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, v. 03, n. 03, jul. 1978.

MILES, R.; SNOW, C. C. **Organisational strategy, structure and process**. London: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 01, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategic process**: concepts, contexts, cases. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NOJIMA, Daniel. Panorama, tendências e competitividade da Indústria de Alimentos e de Bebidas no Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**. Curitiba, n. 95, p. 79-87, jan./abr. 1999.

_____. Competitividade das indústrias de alimentos e de bebidas do Paraná. **Coluna IPARDES**. 14/mai./2000.

PANT, P. N.; LACHMAN, R. Value congruity and strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 02, March 1998.

PAULA, Nilson M. de. As transformações no agribusiness no contexto da globalização. **Economia**. Curitiba: Editora da UFPR, n. 18, p. 121-136, 1997.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 2 ed. São Paulo: EdUSP, 1999.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1993.

PIDD, M. **Modelagem empresarial**: ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre: Bookman, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-27.

POWELL, Walter W. Expanding the scope of institutional analysis. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

RAJAGOPALAN, Nandini; SPREITZER, Gretchn M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 01, p. 48-79, 1996.

RANSON, Stewart; HINNINGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 01-17, mar 1980.

REGER, Rhonda; HUFF, Anne S. Strategic Groups: a cognitive perspective. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 311-324, 1994.

REIS, Elizabeth. **Estatística multivariada aplicada**. Lisboa: Sílabo, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBB, Fenton F. **Morphostasis and morphogenesis**: contexts of participative design inquiry in the design of systems of learning and human development. Paper não publicado, University of Edinburgh, 1988.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P.; LUZ, T. R. Competição Organizacional: bricolagem simbólica e seus significados para os gerentes. In: 23º ENANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, p. 01-15, 1999.

SATO, Geni Satiko. Perfil da indústria de alimentos no Brasil: 1990-95. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 03, p. 56-67, jul./set. 1997.

SAYAD, J. Observações sobre o Plano Real. In: MERCADANTE, A. et al. (eds.) **O Brasil pós-Real**. Campinas: Unicamp, 1997, p. 71-88.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHERER, André L. F.; CAMPOS, Silvia H. As mudanças no comércio internacional e as exportações brasileiras de têxteis e vestuário. **Ensaio FEE**. Porto Alegre: FEE, v. 14, n. 01, p. 229-254, 1993.

SCHWENK, Charles R. **The essence of strategic decision making**. New York: Lexington Books, 1988.

SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

_____. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. E. (Ed). **Organization Theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. New York: Oxford University Press, 1995a.

_____. Introduction: institutional theory and organizations. In: SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. (Ed). **The institutional construction of organizations: international and longitudinal studies**. Thousand Oaks: Sage, 1995b.

_____. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995c.

SEBRAE. Home Page. [http:// www.sebraepr.com.br](http://www.sebraepr.com.br)

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SLACK, Trevor; HININGS, Bob. Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. **Organization Studies**, v. 15, n. 06, p. 803-827, 1994.

SMITH, Kenwyn K. Philosophical problems in thinking about organizational change. In GOODMAN, Paul S. et al (Eds.). **Change in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982. p. 316-374.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, Ø. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 413-437, 1998.

TAVARES, Maria da Conceição. Da substituição de importações ao capitalismo financeiro. **Revista de Administração de Empresas**, out./dez. 1982.

TOLEDO, José Carlos de; BATALHA, Mário Otávio; AMARAL, Daniel Capaldo. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 02, p. 90-101, abr./jun. 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROCOLLI, Irene Raguene. Alimentação e padrões de consumo no Brasil. **Agroanalysis**. p. 13-15, set./1996.

VIEIRA, Luiz Fernando. Tecnologia agroalimentária. In: Programa cooperativo para el desarrollo tecnologico agropecuario del Cono Sur. **El cambio global y el desarrollo tecnologico agropecuario y agroindustrial del Cono Sur: implicaciones para las INIA'S y el PROCISUR**. Montevideo: Procisur: IICA, p. 77-87, 1997.

VIGLIO, Eliana C. B. L. Indústria de alimentação: características e tendências para o ano 2000. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro: FGV, v. 16, n. 09, p. 06-12, set./96.

WELLINGTON, Patrícia. **Estratégias Kaizen para atendimento ao cliente**: como criar um poderoso programa de atendimento ao cliente e fazê-lo funcionar. São Paulo: Educator, 1998.

WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A. Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 06, p. 561-585, nov. 1989.

WILKINSON, John. Ajustamento a um sistema de alimentos orientado para a demanda: novos rumos para a inovação biotecnológica. **Ensaio da FEE**, Porto Alegre, v.14, n. 01, 1995.

_____. Competitividade da agroindústria brasileira. **Agricultura em São Paulo**. São Paulo, v. 42, n. 01, p. 27-56, 1995.

WILSON, D. C. **A strategy of change**. New York: Routledge, 1992.

WOSCH, Luiz Fernando O. Considerações sobre a crise no Mercosul. **Análise Conjuntural**, v. 21, n. 9-10, set./out. 1999, p. 10-12.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YAMIN, Shadid; GUNASEKARAN, A. Organizational quality – a cognitive approach to quality management. **The TQM Magazine**, v. 11, n. 03, p. 180-187, 1999.

SUMÁRIO DOS ANEXOS

Anexo 1	Carta de Apresentação: Indústria de Vestuário.....	178
Anexo 2	Carta de Apresentação: Indústria de Alimentos.....	179
Anexo 3	Carta de Apoio à Pesquisa da FIEP.....	180
Anexo 4	Carta de Cobrança: Indústria de Vestuário.....	181
Anexo 5	Carta de Cobrança: Indústria de Alimentos.....	182
Anexo 6	Questionário: Indústria de Vestuário.....	183
Anexo 7	Questionário: Indústria de Alimentos.....	189
Anexo 8	Fontes Secundárias: periódicos.....	195
Anexo 9	Fontes Secundárias: contexto macroeconômico e a situação da indústria brasileira.....	198
Anexo 10	Fontes Secundárias: caracterização do setor de vestuário.....	200
Anexo 11	Fontes Secundárias: caracterização do setor alimentício.....	201
Anexo 12	Médias dos indicadores de posicionamento estratégico da Indústria de Vestuário.....	203
Anexo 13	Médias dos indicadores de posicionamento estratégico da Indústria de Alimentos.....	204

ANEXO 1 - CARTA DE APRESENTAÇÃO: INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO

Curitiba, janeiro de 2002.

Prezado(a) Senhor (a),

O Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD – gostaria de contar com a sua participação na sequência dos estudos que vem realizando junto às empresas do setor do vestuário do Estado do Paraná. Trata-se de uma pesquisa acadêmica sobre o perfil estrutural do setor, cujos resultados serão analisados globalmente, de modo a garantir a anonimidade dos respondentes.

Para o melhor andamento da pesquisa, solicitamos a sua colaboração para que direcione o questionário em anexo para o responsável pelas atividades da empresa. Agradecemos sua atenção no sentido de enviar o material preenchido, o mais rápido possível, utilizando o envelope selado. Sua participação nesse estudo é muito importante para nós. O CEPPAD se compromete, ainda, a lhe enviar os resultados da pesquisa, caso seja de seu interesse.

Atenciosamente,

Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD

Camilla B. Rodrigues Cochia
Pesquisadora do CEPPAD

ANEXO 2 - CARTA DE APRESENTAÇÃO: INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Curitiba, janeiro de 2002.

Prezado(a) Senhor (a),

O Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD – gostaria de contar com a sua participação na sequência dos estudos que vem realizando junto às empresas do setor alimentício do Estado do Paraná. Trata-se de uma pesquisa acadêmica sobre o perfil estrutural do setor, cujos resultados serão analisados globalmente, de modo a garantir a anonimidade dos respondentes.

Para o melhor andamento da pesquisa, solicitamos a sua colaboração para que direcione o questionário em anexo para o responsável pelas atividades da empresa. Agradecemos sua atenção no sentido de enviar o material preenchido, o mais rápido possível, utilizando o envelope selado. Sua participação nesse estudo é muito importante para nós. O CEPPAD se compromete, ainda, a lhe enviar os resultados da pesquisa, caso seja de seu interesse.

Atenciosamente,

Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD

Camilla B. Rodrigues Cochia
Pesquisadora do CEPPAD

ANEXO 3 – CARTA DE APOIO À PESQUISA FIEP

Curitiba (PR), janeiro, 2002.

Prezado companheiro industrial,

Quero apresentar ao nobre companheiro a jovem **Camilla Barreto Rodrigues Cochia**, que é mestranda em Administração na Universidade Federal do Paraná.

Para obter os seus créditos no Programa curricular, a mestranda **Camilla** está desenvolvendo trabalho final de projeto de curso, que versa sobre o perfil de segmentos industriais selecionados.

No interesse de propiciar-lhe atingir com eficácia esse objetivo, apreciaria a colaboração de Vossa Senhoria, mediante o aporte de dados e informações que subsidiem e enriqueçam a elaboração de seu trabalho.

Neste sentido, tenho a certeza de que o amigo industrial, em recebendo a mestranda e preenchendo o questionário por ela elaborado, estará prestando inestimável serviço às atividades acadêmicas, de onde, afinal, se originam novos e importantes conhecimentos científicos para dar maior e melhor eficiência à produção industrial.

Por oportuno, consigno que a mestranda propiciará aos respondentes do questionário um sumário do seu trabalho de pesquisa.

Cordialmente.

José Carlos Gomes de Carvalho
Presidente

ANEXO 4 - CARTA DE COBRANÇA: INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO

À

A/C Sr. (a) Diretor (a) ou responsável pela empresa

Prezado (a) Senhor (a)

Como é de seu conhecimento, o Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração - CEPPAD - da Universidade Federal do Paraná, com o apoio da Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP -, vem realizando pesquisa junto ao setor alimentício do Estado. Para fins desta pesquisa, foi enviado questionário para sua empresa, solicitando que o mesmo fosse direcionado ao responsável pelas atividades.

Até o presente momento, não obtivemos retorno do questionário de sua empresa. Para que os resultados da pesquisa sejam significativos, necessitamos do maior número possível de empresas participantes. Dessa forma, contamos com sua colaboração no sentido de enviar o material preenchido utilizando o envelope selado, conforme instruções anteriores. Sua participação é muito importante para o desenvolvimento deste estudo.

Reiteramos que o resultado da pesquisa, caso seja de seu interesse, estará disponível. Em caso de problemas ou dúvidas, entrar em contato pelo e-mail cochia@teracom.com.br ou pelo telefone (44) 223 0563.

Atenciosamente,

Camilla B. Rodrigues Cochia
Pesquisadora do CEPPAD

ANEXO 5 - CARTA DE COBRANÇA: INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

À

A/C Sr. (a) Diretor (a) ou responsável pela empresa

Prezado (a) Senhor (a)

Como é de seu conhecimento, o Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração - CEPPAD - da Universidade Federal do Paraná, com o apoio da Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP -, vem realizando pesquisa junto ao setor de vestuário do Estado. Para fins desta pesquisa, foi enviado questionário para sua empresa, solicitando que o mesmo fosse direcionado ao responsável pelas atividades.

Até o presente momento, não obtivemos retorno do questionário de sua empresa. Para que os resultados da pesquisa sejam significativos, necessitamos do maior número possível de empresas participantes. Dessa forma, contamos com sua colaboração no sentido de enviar o material preenchido utilizando o envelope selado, conforme instruções anteriores. Sua participação é muito importante para o desenvolvimento deste estudo.

Reiteramos que o resultado da pesquisa, caso seja de seu interesse, estará disponível. Em caso de problemas ou dúvidas, entrar em contato pelo e-mail cochia@teracom.com.br ou pelo telefone (44) 223 0563.

Atenciosamente,

Camilla B. Rodrigues Cochia
Pesquisadora do CEPPAD

ANEXO 6 - QUESTIONÁRIO: INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO

Sr(a). Respondente, ao responder as questões constantes neste questionário, procure expressar a posição da empresa, evitando opiniões parciais.

A. Dados de caracterização do respondente

1. Cargo: _____
2. Tempo de trabalho na empresa: _____ anos _____ meses

B. Dados de caracterização da empresa

1. Idade da empresa : _____ anos _____ meses
2. Número total de empregados:
na área de produção: _____ na área administrativa: _____ terceirizados: _____
3. A empresa exporta:
() sim () não
4. Principais produtos e participação no faturamento total da empresa:

_____	<u>% do total</u>
_____	<u>% do total</u>
_____	<u>% do total</u>
_____	<u>% do total</u>
_____	<u>% do total</u>

PARTE 01

Escolha a alternativa que mais se encontra de acordo com as características da sua empresa.

Atenção: as afirmações não são excludentes entre si, porém, é muito importante escolher uma única alternativa (aquela que melhor caracteriza a sua empresa).

1. Nos últimos anos, a empresa tem optado por...

- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado internacional;
- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado nacional;
- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado regional (Paraná e estados limítrofes);
- () consolidar ou expandir sua participação no mercado paranaense;
- () consolidar ou expandir sua participação no mercado local.

2. Para a empresa, tem sido mais importante manter-se atenta...

- () às regulações e oscilações do mercado internacional, às cotações de preços e à situação macroeconômica da comunidade internacional;
- () à política nacional de desenvolvimento econômico, às flutuações do nível de inflação, às reformas previdenciária e fiscal, ao nível de atividade da indústria nacional, às políticas cambiais e às oscilações de consumo;
- () aos programas de desenvolvimento regional e aos incentivos governamentais para o desenvolvimento da região;
- () aos programas de desenvolvimento estadual, ao perfil econômico do Estado, aos subsídios à produção e às propostas de apoio à modernização e capacitação da indústria paranaense;
- () aos incentivos para o desenvolvimento da indústria local, como programas e projetos municipais, bem como associações e parcerias com empresas locais.

3. Na análise da concorrência, a empresa procura estar atenta ao comportamento de...

- ☐ empresas que concorrem pelo mercado internacional;
- ☐ empresas que concorrem pelo mercado nacional;
- ☐ empresas que concorrem pelo mercado regional;
- ☐ empresas que concorrem pelo mercado estadual;
- ☐ empresas que concorrem pelo mercado local.

4. Para a empresa, as ações governamentais devem se concentrar em...

- ☐ promover políticas de incentivo ao comércio exterior, incentivando as exportações, combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais;
- ☐ reduzir entraves à concorrência da indústria nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo o crescimento e a estabilidade econômica;
- ☐ estimular a competitividade na indústria regional, pela cooperação e coordenação de esforços, promovendo o crescimento e o desenvolvimento econômico da região;
- ☐ estimular a competitividade da indústria paranaense, concedendo subsídios e incentivos fiscais, investindo em infra-estrutura e criando uma política de desenvolvimento do Estado.

5. Os investimentos realizados em *design* e melhorias do produto visam sobretudo à consolidação ou expansão para o mercado:

- ☐ internacional;
- ☐ nacional;
- ☐ regional;
- ☐ estadual;
- ☐ local.

6. A empresa costuma freqüentar feiras, congressos e encontros setoriais, principalmente de nível...

- ☐ internacional;
- ☐ nacional;
- ☐ regional;
- ☐ estadual;
- ☐ local;
- ☐ a empresa não costuma participar desses eventos.

7. Nos últimos anos, tem sido mais importante para a empresa...

- ☐ organizar-se segundo tendências internacionais de consumo;
- ☐ organizar-se segundo tendências nacionais de consumo;
- ☐ organizar-se segundo tendências regionais de consumo;
- ☐ organizar-se segundo tendências estaduais de consumo;
- ☐ organizar-se segundo tendências locais de consumo.

8. Pode-se dizer que para melhor atender aos gostos e às preferências dos clientes, a empresa precisa

- ☐ () manter-se informada sobre as mudanças de estilo e *design* que ocorrem no exterior;
- ☐ () manter-se informada sobre as mudanças de estilo e *design* que ocorrem no país;
- ☐ () manter-se informada sobre as mudanças de estilo e *design* que ocorrem na região;
- ☐ () manter-se informada sobre as mudanças de estilo e *design* que ocorrem no Estado.

9. A obtenção do Certificado de Qualidade da ABRAVEST, para sua empresa, é um fator:

- ☐ () importante, uma vez que abre espaço para a participação no mercado internacional;
- ☐ () importante, uma vez que representa um diferencial competitivo entre os principais concorrentes no mercado nacional;
- ☐ () importante, uma vez que representa um diferencial competitivo entre os principais concorrentes no mercado regional;
- ☐ () importante, uma vez que representa um diferencial competitivo entre os principais concorrentes no mercado estadual;
- ☐ () não possui Certificado.

PARTE 02

Escolha a alternativa que se encontra mais de acordo com as características da sua empresa.

Atenção: as afirmações não são excludentes entre si, porém, é muito importante escolher uma única alternativa (aquela que melhor caracteriza a sua empresa).

01. As inovações tecnológicas de produto têm como foco:

- ☐ () a modificação e a reformulação de produtos já existentes;
- ☐ () o lançamento de novos produtos, não existentes no mercado;
- ☐ () a manutenção de uma linha limitada de produtos e serviços relativamente estável no mercado.

02. A participação da empresa em feiras e exposições se dá, principalmente, pelo desejo de:

- ☐ () manter-se atualizada;
- ☐ () mostrar seus produtos e serviços, bem como fechar negócios;
- ☐ () observar novas técnicas no que se refere à tecnologia, tecidos, *design*, moda e estilo;
- ☐ () efetuar novos relacionamentos com empresas nacionais e internacionais ligadas ao setor;
- ☐ () a empresa não participa.

03. Na empresa, a principal forma de obter informações sobre o mercado é mediante:

- ☐ () boletins da FIEP, do SEBRAE e de centros tecnológicos;
- ☐ () contratação de pesquisas em universidades e/ou órgãos especializados;
- ☐ () observação das próprias vendas e do comportamento de seus concorrentes; visita a feiras, exposições e congressos;
- ☐ () revistas, jornais e outras publicações especializadas do setor.

04. A empresa tem se relacionado com os demais elementos da cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores e clientes)

- () apenas comercialmente, durante as operações de compra e venda;
- () além de comercialmente, por meio de sondagens e pesquisas esporádicas que informem sobre as condições de oferta e demanda;
- () por meio de parcerias e alianças que resultem em um esforço integrado no desenvolvimento de projetos comuns e trocas constantes de informação;

05. A estratégia de ação da empresa se orienta no sentido de...

- () monitorar e responder às exigências de seu ambiente;
- () prever e se antecipar às mudanças ambientais;

06. Com relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, pode-se afirmar que:

- () os custos e preços são relativamente elevados, no que tange à comparação com os preços dos concorrentes;
- () os custos e preços são relativamente baixos, no que tange à comparação com os preços dos concorrentes;
- () os custos e preços são próximos aos dos concorrentes.

07. Com relação à velocidade relativa de introdução de novos produtos, pode-se afirmar que:

- () a empresa investe em pesquisa e desenvolvimento e lança seus produtos e serviços no mercado antes dos concorrentes, visando a liderança;
- () a empresa lança seus produtos e serviços após os concorrentes, tendo em vista manter uma posição satisfatória no mercado;
- () a empresa acompanha as transformações do mercado;
- () a empresa mantém estável sua linha de produtos e serviços.

08. Com relação à qualidade dos seus produtos, a empresa entende que essa compreende:

- () uma resposta às exigências legais e às ações dos órgãos de inspeção governamental;
- () uma vantagem competitiva para a empresa, em relação aos seus concorrentes;
- () uma questão de sobrevivência da empresa.

PARTE 03

A seguir, serão feitas algumas considerações a respeito de características organizacionais. Assinale, conforme a escala abaixo, o número que melhor expressa o nível em que cada característica se encontra presente em sua empresa.

Atenção: É muito importante que apenas uma alternativa seja assinalada.

Nota: CAD - Computer Aided Design

CAM - Computer Aided Manufacturing

Não apresenta a característica	Apresenta pouco da característica	Apresenta característica média	Apresenta muito da característica	Apresenta totalmente a característica
1	2	3	4	5



1. A empresa procura manter relacionamento e suporte pós-venda com seu clientes.	1 2 3 4 5
2. Como seus clientes não são os consumidores finais de seus produtos, a empresa prefere deixar para as empresas distribuidoras a tarefa de conquistar e manter esses consumidores finais.	1 2 3 4 5
3. A empresa costuma adotar técnicas de controle e de qualidade, como o <i>just in time</i> e programas de qualidade.	1 2 3 4 5
4. A empresa investe em equipamentos CAD/CAM para maximizar a atividade produtiva.	1 2 3 4 5
5. A empresa costuma adotar formas de organização que privilegiam a flexibilidade, como grupos de trabalho e sistemas de respostas rápidas.	1 2 3 4 5
6. No momento de contratação de funcionários para a área de produção são imprescindíveis experiência anterior e formação técnica na área.	1 2 3 4 5
7. A qualidade total é considerada parte integrante dos objetivos e fundamental para um processo de melhoria contínua.	1 2 3 4 5
8. Existe uma preocupação constante na empresa com a padronização dos procedimentos e atividades para obter certificação da ABRAVEST e/ou ISO 9000.	1 2 3 4 5
9. É prática comum da empresa exigir certificações de qualidade dos seus fornecedores diretos.	1 2 3 4 5
10. A empresa mantém ativo um programa de garantia de qualidade, mediante a certificação de seus produtos pela ABRAVEST, autenticando-os com a etiqueta de qualidade, segundo normas e padrões internacionais.	1 2 3 4 5
11. Atualmente a empresa oferece aos clientes o que há de mais novo no mercado de roupas.	1 2 3 4 5
12. Todos os funcionários da área de produção e de vendas são submetidos constantemente a treinamentos em centros especializados.	1 2 3 4 5
13. Quanto à tecnologia, é possível dizer que a maior parte das máquinas e equipamentos são novos e correspondem, tecnologicamente, ao que há de mais avançado.	1 2 3 4 5
14. A empresa possui programas internos de controle de processos que estão de acordo com os padrões realizados no setor (produção, estoques, vendas, datas de entrega).	1 2 3 4 5
15. Os produtos da empresa possuem elevada qualidade e maior valor agregado, em relação aos dos concorrentes.	1 2 3 4 5
16. É alta a preocupação da empresa com a qualidade do produto, com o prazo de entrega e a diversidade de estilos.	1 2 3 4 5
17. O <i>design</i> de seus produtos é desenvolvido por profissionais formados e especializados na área.	1 2 3 4 5
18. A importância da qualidade da infra estrutura da empresa para o sucesso de suas atividades é valorizada.	1 2 3 4 5
19. Há dificuldade em atender a todos os pedidos nos prazos estabelecidos.	1 2 3 4 5
20. A empresa participa sempre de programas de reestruturação e de promoção do setor de vestuário.	1 2 3 4 5
21. A maior parte das operações da empresa se encontra sob responsabilidade do proprietário ou de seus familiares.	1 2 3 4 5
22. As normas e os regulamentos da empresa estão documentados e são conhecidos por todos os que trabalham nela.	1 2 3 4 5
23. A empresa desenvolve internamente todas as etapas do processo produtivo (desde a aquisição de matéria-prima até a entrega do produto final para os clientes).	1 2 3 4 5
24. Os altos custos de produção são considerados pela empresa como problemas do passado.	1 2 3 4 5
25. A empresa possui divisão clara e escrita de tarefas, cargos e atribuições.	1 2 3 4 5

PARTE 04

Nas questões seguintes, assinale nas colunas abaixo a alternativa que mais caracteriza o comportamento da sua empresa.

Atenção: É importante que uma única alternativa seja assinalada.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. A empresa busca formar parcerias para obter recursos tecnológicos, financeiros, humanos e informações, bem como para realizar investimentos, para garantir a satisfação de seus clientes.					
2. A empresa efetua testes de qualidade nos produtos finais.					
3. A empresa considera o desdobramento de sistema de qualidade ao longo de toda a cadeia produtiva e internamente à empresa.					
4. A empresa procura monitorar e controlar o processo produtivo mediante informatização.					
5. A empresa costuma investir em pesquisas e desenvolvimento de inovações.					
6. A empresa procura a atualização tecnológica por meio da compra de equipamentos modernos.					
7. Com relação à participação de terceiros no processo produtivo da empresa, pode-se afirmar que a mesma ocorre...					
8. A empresa procura diferenciar os produtos para acompanhar as variações nas preferências dos clientes.					
9. A preocupação com a taxa de retrabalho é considerada...					
10. A preocupação com a porcentagem de produtos devolvidos ocorre...					
11. A participação do trabalho manual em todas as fases do processo produtivo ocorre...					
12. A empresa investe em marketing para divulgar e promover os seus produtos.					
13. Na empresa, há liberdade de ação e de iniciativa dos funcionários.					
14. A empresa busca ser pioneira no mercado, lançando seus produtos antes dos concorrentes.					
15. A empresa costuma captar informações do mercado quanto às características dos diferentes segmentos do mercado consumidor...					
16. A empresa costuma investir na distribuição e na entrega de seus produtos.					
17. Funcionalidade, conforto e preço baixo são considerados importantes, assim, a maior parte de seus produtos possui um <i>design</i> mais prático e menos detalhado.					
18. A empresa costuma valorizar e capacitar os seus recursos humanos, mediante treinamentos e especializações.					

ANEXO 7 - QUESTIONÁRIO: INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Sr(a). Respondente, ao responder as questões constantes neste questionário, procure expressar a posição da empresa, evitando opiniões parciais.

A. Dados de caracterização do respondente

3. Cargo: _____
4. Tempo de trabalho na empresa: _____ anos _____ meses

B. Dados de caracterização da empresa

5. Idade da empresa : _____ anos _____ meses
6. Número total de empregados:
na área de produção: _____ na área administrativa: _____ terceirizados: _____
7. A empresa exporta:
() sim () não
8. Principais produtos e participação no faturamento total da empresa:

_____	_____ % do total
_____	_____ % do total
_____	_____ % do total
_____	_____ % do total
_____	_____ % do total

PARTE 01

Escolha a alternativa que se encontra mais de acordo com as características da sua empresa.

Atenção: as afirmações não são excludentes entre si, porém, é muito importante escolher uma única alternativa (aquela que melhor caracteriza a sua empresa).

9. Nos últimos anos, a empresa tem optado por...

- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado internacional;
- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado nacional;
- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado regional (Paraná e estados limítrofes);
- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado paranaense;
- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado local.

10. Para a empresa, tem sido mais importante manter-se atenta...

- () às regulações e oscilações do mercado internacional, às cotações de preços e à situação macroeconômica da comunidade internacional;
- () à política nacional de desenvolvimento econômico, às flutuações do nível de inflação, às reformas previdenciária e fiscal, ao nível de atividade da indústria nacional, às políticas cambiais e às oscilações de consumo;
- () aos programas de desenvolvimento regional e aos incentivos governamentais para o desenvolvimento da região;
- () aos programas de desenvolvimento estadual, ao perfil econômico do Estado, aos subsídios à produção e às propostas de apoio à modernização e capacitação da indústria paranaense;
- () aos incentivos para o desenvolvimento da indústria local, como programas e projetos municipais, bem como associações e parcerias com empresas locais.

11. Na análise da concorrência, a empresa procura estar atenta ao comportamento de...

- ☐ empresas que concorrem pelo mercado internacional;
- ☐ empresas que concorrem pelo mercado nacional;
- ☐ empresas que concorrem pelo mercado regional;
- ☐ empresas que concorrem pelo mercado estadual;
- ☐ empresas que concorrem pelo mercado local.

12. Para a empresa, as ações governamentais devem se concentrar em...

- ☐ promover políticas de incentivo ao comércio exterior, incentivando as exportações, combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais;
- ☐ reduzir entraves à concorrência na indústria nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo o crescimento e a estabilidade econômica;
- ☐ estimular a competitividade na indústria regional, pela cooperação e coordenação de esforços, promovendo o crescimento e o desenvolvimento econômico da região;
- ☐ estimular a competitividade na indústria paranaense, concedendo subsídios e incentivos fiscais, investindo em infra-estrutura e criando uma política de desenvolvimento do Estado.

13. Os investimentos realizados em P&D e melhorias de produto visam sobretudo à consolidação ou expansão no mercado:

- ☐ internacional;
- ☐ nacional;
- ☐ regional;
- ☐ paranaense;
- ☐ local.

14. A empresa costuma freqüentar feiras, congressos e encontros setoriais, principalmente de nível...

- ☐ internacional;
- ☐ nacional;
- ☐ regional;
- ☐ estadual;
- ☐ local;
- ☐ a empresa não costuma participar desses eventos.

15. Nos últimos anos, tem sido mais importante para a empresa...

- ☐ organizar-se segundo tendências internacionais de consumo;
- ☐ organizar-se segundo tendências nacionais de consumo;
- ☐ organizar-se segundo tendências regionais de consumo;
- ☐ organizar-se segundo tendências estaduais de consumo;
- ☐ organizar-se segundo tendências locais de consumo.

16. Pode-se dizer que para melhor atender aos gostos e às preferências dos clientes, a empresa precisa

- ☐ manter-se informada sobre as mudanças no padrão de consumo de alimentos que ocorrem no mercado externo;
- ☐ manter-se informada sobre as mudanças no padrão de consumo de alimentos que ocorrem no país;
- ☐ manter-se informada sobre as mudanças no padrão de consumo de alimentos que ocorrem na região;
- ☐ manter-se informada sobre as mudanças no padrão de consumo de alimentos que ocorrem no Estado.

17. A empresa tem entendido a preocupação com a qualidade dos produtos como fatores...

- ☐ de grande importância, uma vez que abrem espaço para a competição no mercado internacional;
- ☐ de grande importância, uma vez que representam diferenciais competitivos entre os principais concorrentes no mercado nacional;
- ☐ de grande importância, uma vez que representam diferenciais competitivos entre os principais concorrentes no mercado regional;
- ☐ de grande importância, uma vez que representam diferenciais competitivos entre os principais concorrentes no mercado estadual;
- ☐ a empresa não possui essa preocupação.

PARTE 02

Escolha a alternativa que se encontra mais de acordo com as características da sua empresa.

Atenção: as afirmações não são excludentes entre si, porém, é muito importante escolher uma única alternativa (aquela que melhor caracteriza a sua empresa).

01. Com relação à tecnologia, nos últimos anos, a empresa tem preferido...

- ☐ desenvolver tecnologia própria como fonte de vantagem competitiva, realizando parcerias com fornecedores e clientes;
- ☐ manter-se atualizada por meio de licenças ou aquisições de projetos tecnológicos desenvolvidos por terceiros;
- ☐ manter-se atenta aos padrões tecnológicos adotados na indústria e adquirir tecnologia simples e mais acessível, necessária para a sobrevivência no mercado.

02. As inovações tecnológicas de produto têm como foco:

- ☐ a modificação e a reformulação de produtos já existentes;
- ☐ o lançamento de novos produtos, não existentes no mercado;
- ☐ a manutenção de uma linha limitada de produtos e serviços relativamente estável no mercado.

03. A participação da empresa em feiras e exposições se dá, principalmente, pelo desejo de:

- ☐ manter-se atualizada;
- ☐ mostrar seus produtos e serviços, bem como fechar negócios;
- ☐ observar novas técnicas no que se refere à tecnologia, métodos de produção, novos produtos e modificações nos produtos atuais;
- ☐ efetuar novos relacionamentos com empresas nacionais e internacionais ligadas ao setor;
- ☐ a empresa não participa.

04. Na empresa, a principal forma de obter informações sobre o mercado é mediante:

- ☐ () boletins da FIEP, do SEBRAE e de centros tecnológicos;
- ☐ () contratação de pesquisas em universidades e/ou órgãos especializados;
- ☐ () observação das próprias vendas e do comportamento de seus concorrentes;
- ☐ () visita a feiras, exposições e congressos;
- ☐ () revistas, jornais e outras publicações especializadas do setor.

05. A empresa tem se relacionado com os demais elementos da cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores e clientes)

- ☐ () apenas comercialmente, durante as operações de compra e venda;
- ☐ () além de comercialmente, por meio de sondagens e pesquisas esporádicas que informem sobre as condições de oferta e demanda;
- ☐ () por meio de parcerias e alianças que resultem em um esforço integrado no desenvolvimento de projetos comuns e trocas constantes de informação.

06. A estratégia de ação da empresa se orienta no sentido de...

- ☐ () monitorar e responder às exigências de seu ambiente;
- ☐ () prever e se antecipar às mudanças ambientais;

07. Com relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, pode-se afirmar que:

- ☐ () os custos e preços são relativamente elevados, no que tange à comparação com os preços dos concorrentes;
- ☐ () os custos e preços são relativamente baixos, no que tange à comparação com os preços dos concorrentes;
- ☐ () os custos e preços são próximos aos dos concorrentes.

08. Com relação à velocidade relativa de introdução de novos produtos, pode-se afirmar que:

- ☐ () a empresa investe em pesquisa e desenvolvimento e lança seus produtos e serviços no mercado antes dos concorrentes, visando a liderança;
- ☐ () a empresa lança seus produtos e serviços após os concorrentes, tendo em vista manter uma posição satisfatória no mercado;
- ☐ () a empresa acompanha as transformações do mercado, procurando responder às tendências e manter-se atualizada;
- ☐ () a empresa mantém estável sua linha de produtos e serviços.

09. Com relação à qualidade dos seus produtos, a empresa entende que essa compreende:

- ☐ () uma resposta às exigências legais e às ações dos órgãos de inspeção governamental;
- ☐ () uma vantagem competitiva para a empresa, em relação aos seus concorrentes;
- ☐ () uma questão de sobrevivência da empresa;

PARTE 04

Nas questões seguintes, assinale nas colunas abaixo a alternativa que mais caracteriza o comportamento da sua empresa.

Atenção: É importante que uma única alternativa seja assinalada.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. A empresa busca formar parcerias para obter recursos tecnológicos, financeiros, humanos e informações, bem como realizar investimentos, para garantir a satisfação de seus clientes.					
2. A empresa efetua testes de qualidade nos produtos finais.					
3. A empresa considera o desdobramento do sistema de qualidade ao longo de toda a cadeia produtiva e internamente à empresa.					
4. A empresa procura monitorar e controlar o processo produtivo mediante informatização.					
5. A empresa costuma investir em pesquisas e desenvolvimento de inovações.					
6. A empresa procura a atualização tecnológica por meio da compra de equipamentos modernos.					
7. Com relação à participação de terceiros no processo produtivo da empresa, pode-se afirmar que a mesma ocorre...					
8. A empresa procura diferenciar os produtos para acompanhar as variações nas preferências dos clientes.					
9. A empresa investe em marketing para divulgar e promover os seus produtos e conquistar espaço nos supermercados...					
10. Na empresa, há liberdade de ação e de iniciativa dos funcionários.					
11. A empresa busca ser pioneira no mercado, lançando seus produtos antes dos concorrentes.					
12. A empresa costuma captar informações do mercado quanto às características dos diferentes segmentos do mercado consumidor.					
13. A empresa costuma investir na distribuição e na entrega de seus produtos.					
14. A empresa costuma valorizar e capacitar os seus recursos humanos, mediante treinamentos e especializações.					

ANEXO 8 - FONTES SECUNDÁRIAS: PERIÓDICOS

Conjuntura Econômica – FGV

Ano: 1998 Volume: 52	Autor(es)	Data
Ano da verdade	IBRE	n.01, p. 3-4
Elo mais fraco	IBRE	n.02, p. 3-5
Tarefa árdua	IBRE	n.03, p. 3-5
Exportar ou exportar	IBRE	n.06, p. 5-22
Perspectiva de retomada	Edson Gonçalves de Oliveira; João Mendonça da Costa Rego; Jorge Ferreira Braga	n.06, p. 49-54
Regimes cambiais: qual o mal adequado?	IBRE	n.10, p. 4-6
O ajuste fiscal	IBRE	n.11, p. 3-6
As opções de política econômica no segundo mandato	Rudiger Dornbusch	n.11, p. 20-21

Ano: 1999 Volume: 53	Autor(es)	Data
Entre dois caminhos	IBRE	n.03, p. 3-6
Salário mínimo e inflação	IBRE	n.04, p. 3-4
Juros: acelerar a queda	IBRE	n.05, p. 3-5
Como as nações se desenvolvem?	Antônio Delfim Netto	n.05, p. 19-21
Competição é a chave	IBRE	n.07, p. 3-5
O Plano Real e as 500 maiores S.A.	IBRE	n.08, p. 75-77
Integração difícil	IBRE	n.09, p. 3-5
Recuperação à vista	Inês Accioly	n.09, p. 45-46

Ano: 2000 Volume: 54	Autor(es)	Data
Mercosul	Lia Valls Pereira	n.02, p. 53-55
Fusões e aquisições podem passar de US\$ 18 bilhões	Fernando G. Carneiro	n.04, p. 48-49
De olho no Brasil	Yves André Speeckaert	n.04, p. 50-52
Relançando o Mercosul	Lia Valls Pereira	n.04, p. 55-57
Chile, o socialismo de mercado	Roberto Fendt	n.04, p.58-60
A América Latina, a Ásia e o crescimento da economia mundial	Lia Valls Pereira	n.05, p.66-68
O Plano Real, seis anos depois	IBRE	n.06, p. 9-12
Indústria e Comércio Exterior - Sinais de Melhora	Maurício Mesquita Moreira	n.07, p. 25-31
Risco calculado	IBRE	n.07, p. 7-9
Os setores que mais cresceram em 1999	Ib Teixeira; Rui Pizarro	n.07, p. 21-24
Projeções macroeconômicas 2000/2001		n.07, p. 19
Ritmo lento	IBRE	n.08, p. 7-10
Garantindo a transição	IBRE	n.11, p. 7-10
O Brasil no comércio mundial: resultados	Lia Valls Pereira	n.11, p. 44-48

Análise Conjuntural – IPARDES

Ano: 1985	Volume: 07	Autor(es)	Data
Evolução recente da indústria agroalimentar no Paraná			n.8, p. 4-7

Ano: 1998	Volume: 20	Autor(es)	Data
Queda nos juros e equilíbrio macroeconômico		Gilmar Mendes Lourenço	n.3-4, p. 18-20
Paraná: aspectos institucionais do novo ciclo econômico		Gilmar Mendes Lourenço	n.5-6, p. 13-14
Economia paranaense: reestruturação estratégica pós-1995		Gilmar Mendes Lourenço	n.9-10, p. 3-8
Efeitos da crise na indústria paranaense		Gisele Antonieta de Araújo	n.9-10, p. 13
Estatais paranaenses e a globalização		Carolina Azzolini Iamamura	n.9-10, p. 14
Estabilidade fiscal e defesas do Paraná		Gilmar Mendes Lourenço	n.11-12, p.3-6
Queda nas exportações em 1998		Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.11-12, p.9-11

Ano: 1999	Volume: 21	Autor(es)	Data
Economia paranaense: novos cenários 1998-2001		Gilmar Mendes Lourenço	n.1-2, p.3-12
Conjuntura e projeções econômicas		Gilmar Mendes Lourenço	n.1-2, p. 16-17
Rumos da economia paranaense		Gilmar Mendes Lourenço	n.7-8, p. 3-5
Exportações paranaenses: difícil recuperação		Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.7-8, p. 6-8
Brasil: cenários de política econômica		Gilmar Mendes Lourenço	n.7-8, p. 9-12
Os novos sinais da economia		Gilmar Mendes Lourenço	n.9-10, p. 3-4
O resgate da questão regional		Gilmar Mendes Lourenço	n.9-10, p. 4-8
Considerações sobre a crise no Mercosul		Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.9-10, p. 10-12
Desvalorização cambial e supridores locais		Gilmar Mendes Lourenço	n.9-10, p. 13-14
Perfil das exportações paranaenses nos anos noventa		Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.11-12, p.3-7
A competitividade do Paraná		Gilmar Mendes Lourenço	n.11-12, p. 8-13

Ano: 2000	Volume: 22	Autor(es)	Data
Economia brasileira: trajetória de 1999 e cenários para 2000		Gilmar Mendes Lourenço	n.1-2, p. 3-7
São Paulo e a guerra fiscal		Gilmar Mendes Lourenço	n.1-2, p. 8-10
Exportações paranaenses em 1999		Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.1-2, p. 10-12
Cenários da economia mundial		Gilmar Mendes Lourenço	n.3-4, p. 3-5
Exportações paranaenses: expectativa de recuperação		Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.3-4, p. 8-9
Conjuntura industrial do Paraná: um cenário controverso		Gilmar Mendes Lourenço	n.3-4, p. 10-13
Recuperação econômica e indicadores conjunturais		Gilmar Mendes Lourenço	n.5-6, p. 3-6
Cadeia produtiva da carne bovina: evolução recente e perspectivas		Julio Takeshi Suzuki Junior	n.5-6, p. 7-8
Desenvolvimento tecnológico e regional no Paraná – a experiência do centro tecnológico		Silmara Cimbalista	n.7-8, p. 8-10

industrial do sudoeste paranaense – CETIS		
Estabilização macroeconômica: trajetória recente e perspectivas	Gilmar Mendes Lourenço	n.7-8, p. 11-16
Economia brasileira: marcas e transformações dos anos 90	Gilmar Mendes Lourenço	n.9-10, p. 3-9
Ano: 2001 Volume: 23	Autor(es)	Data
Comércio exterior paranaense em 2000	Luiz Fernando Oliveira Wosch	n.1-2, p.15-17
Exportações paranaenses: sinais positivos para 2001		n.3-4, p. 21-22

Análise Econômica

Ano: 1999 Volume: 17	Autor(es)	Data
A estratégia de substituição de importações revisitada	Alex Pereira Benício; Joanílio Rodolpho Teixeira	n.31, p. 77-99
Ano: 2001 Volume: 19	Autor(es)	Data
O legado do Plano Real: uma estabilização sem crescimento econômico?	Fernando Ferrari Filho	n.35, p. 5-21

ANEXO 9 – FONTES SECUNDÁRIAS: O CONTEXTO MACROECONÔMICO E A SITUAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

BACHA, E. L. O Plano Real: uma avaliação. In: MERCADANTE, A. et al. (eds.) **O Brasil pós-Real**. Campinas: Unicamp, 1997. p. 11-70.

BNDES. **O Brasil e a economia mundial**: perspectivas de crescimento em 2001. Versão eletrônica. <http://www.bndes.gov.br/publica/sinopse/poleco.htm>

_____. Mercado Financeiro. Versão eletrônica. <http://www.bndes.gov.br>

BRANCO, Flávio Castelo (coord.) **Efeitos do racionamento de energia elétrica na indústria**. Confederação Nacional das Indústrias, Unidade de Política Econômica. Rio de Janeiro: Unidade de Apoio Administrativo/Área de Produção Gráfica, 2001.

CANUTO, Otaviano; RABELO, Marcílio; SILVEIRA, José Maria. Abertura e grupos econômicos na indústria brasileira. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 02, p. 33-52, 1997.

CARVALHO, José Carlos Gomes. **Sistema de Indicadores Conjunturais da Indústria do Estado do Paraná**. Curitiba: FIEP, fev./1999.

CNI. Efeitos do racionamento de energia elétrica na indústria. Pesquisa Especial. julho/2001a.

_____. Racionamento de energia: o impacto sobre a indústria. Versão eletrônica. <http://www.cni.org.br>

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (coords.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3 ed. Campinas: Papius, 1995.

COUTINHO, L. A especialização regressiva: um balanço do desempenho industrial pós-estabilização. In: VELLOSO, J. P. R. (ed.) **Brasil**: desafios de um país em transformação. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997. p. 81-106.

DINIZ, Clélio Campolina. A dinâmica recente da economia brasileira e suas perspectivas. **Texto para Discussão**. IPEA, 1995.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIEP. **Sistema de Indicadores Conjunturais da Indústria do Estado do Paraná**. jan./1998 à jan./2001.

PARANÁ EM EXAME. **Revista Exame**. Ed. 667.

SAYAD, J. Observações sobre o Plano Real. In: MERCADANTE, A. et al. (eds.) **O Brasil pós-Real**. Campinas: Unicamp, 1997, p. 71-88.

SPEECKAERT, Yves André. De olho no Brasil. **Conjuntura Econômica**. v. 54, n. 04, abril/2000.

TOURINHO, Octávio A. F.; VIANNA, Ricardo L. L. Avaliação da Agenda do Programa Nacional de Desestatização. **Texto para Discussão**. IPEA, 1993.

VASCONCELOS, M. A. S. de et al. **Economia brasileira contemporânea**: para cursos de economia e administração. São Paulo: Atlas, 1996.

WOSCH, Luiz Fernando O. Considerações sobre a crise no Mercosul. **Análise Conjuntural**, v. 21, n. 9-10, set./out. 1999, p. 10-12.

ANEXO 10 – FONTES SECUNDÁRIAS: CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE VESTUÁRIO

ABIT. **Perfil do Setor**. Versão eletrônica 2001. <http://www.abit.org.br>

ABRAVEST. **Setor do Vestuário**. Versão eletrônica 2001. <http://www.abraviest.org.br>

ARAÚJO, Mário de. **Tecnologia do Vestuário**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1996.

BASTOS, Carlos P. M. Competitividade da indústria de vestuário. In: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. Instituto de Economia. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: UNICAMP, v. 06, 1993.

BNDES. Análise conjuntural da indústria confeccionista brasileira. **Informe Setorial**, n. 09, 1996.

CARVALHO, José Carlos Gomes. **Sistema de Indicadores Conjunturais da Indústria do Estado do Paraná**. Curitiba: FIEP, fev./1999.

DIEESE. **A indústria de confecções no Brasil**: um estudo do setor. São Paulo: DIEESE, v. 12, n. 147, p. 5-8, jun. 1993.

FIEP. **Cadastro industrial do estado do Paraná**: 2001.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, set. 2000.

IEMI. **Análise da indústria de confecção**. Versão eletrônica 2001. <http://www.iemi.com.br>

LINS, Hoyêdo Nunes. Pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas face às mudanças nas condições de concorrência. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 21, n. 02, p. 110-137, 2000.

ROLIM, Cássio Frederico Camargo. Efeitos regionais da abertura comercial sobre a cadeia produtiva do algodão, têxtil e vestuário. **Texto para Discussão**. Curitiba: UFPR/CMDE, 1997.

SETOR Confecções. **Comércio Exterior**: informe BB, Brasília : Banco do Brasil, n. 22, p. 06-19, abr. 1999.

SCHERER, André L. F.; CAMPOS, Silvia H. As mudanças no comércio internacional e as exportações brasileiras de têxteis e vestuário. **Ensaio FEE**. Porto Alegre: FEE, v. 14, n. 01, p. 229-254, 1993.

VEIGA, Pedro da Motta (Coord.). A competitividade do setor de têxteis e confecções no MERCOSUL: diagnóstico e proposições de política. s.l. : s.n., 1994.

ANEXO 11 – FONTES SECUNDÁRIAS: CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ALIMENTÍCIO

ABIA. **Custo Brasil, reforma tributária e competitividade no comércio exterior**. jan./1999.

ABIT. **Perfil do Setor**. Versão eletrônica. <http://www.abit.org.br>

BANCO Fator. Indústria de alimentos. Análise Setorial. **Caderno de Mercado de Capitais**. set/1998.

BELIK, Walter. **Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil**: elementos para uma avaliação. **Economia**. Curitiba: Ed. da UFPR, n.18, p. 121-136, 1994.

CARMO, Maristela Simões do. **(Re) estruturação do sistema agroalimentar no Brasil**: a diversificação da demanda e a flexibilidade da oferta. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, 1996.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Mais aquisições na indústria brasileira de alimentos. **Informações FIPE**, abril/1998. p. 17-19.

FILHO, Edson R. Guarido. **Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional**: um estudo no setor alimentício no Paraná. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

GHEZÁN, Graciela. Sistema alimentário. In: Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur. **El cambio global y el desarrollo tecnológico agropecuario y agroindustrial del Cono Sur**: implicaciones para las INIA'S y el PROCISUR. Montevideo: Procisur, IICA, p.53-58, 1997.

IPARDES. **Caracterização da indústria agroalimentar no Paraná**. Curitiba, 1985.

MARTINELLI Jr., Orlando. Contribuição ao estudo da indústria de alimentos: uma breve sistematização da literatura. **Leituras de Economia Política**, Campinas, n. 05, p. 101-124, dez. 1997a.

_____. A mudança tecnológica na indústria agroalimentar: algumas observações. **Análise**, Porto Alegre, v.08, n. 01, p. 95-106, 1997b.

NOJIMA, Daniel. Panorama, tendências e competitividade da Indústria de Alimentos e de Bebidas no Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**. Curitiba, n. 95, p. 79-87, jan./abr. 1999.

_____. Competitividade das indústrias de alimentos e de bebidas do Paraná. **Coluna IPARDES**. 14/mai./2000.

PAULA, Nilson M. de. As transformações no agribusiness no contexto da globalização. **Economia**. Curitiba: Editora da UFPR, n. 18, p. 121-136, 1997.

RODRIGUES, Rute Imanishi. **Empresas estrangeiras e fusões e aquisições**: os casos dos ramos de autopeças e de alimentação/bebidas em meados dos anos 90. Brasília: IPEA, 1999. (Texto para Discussão, 622)

SAES, Sylvia Macchione; NUNES, Rubens. Indústria de alimentos no país é dominada por multinacionais. **O Estado de São Paulo**. 26 de maio de 1999.

SATO, Geni Satiko. Perfil da indústria de alimentos no Brasil: 1990-95. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 03, p. 56-67, jul./set. 1997.

SILVEIRA, José Maria F. J. da; OLALDE, Alicia Ruiz. Agroindústria, indústria de alimentos e suas transformações recentes. **São Paulo em Perspectiva**, v. 07, n. 3, p. 30-38, jul./set. 1993.

TOLEDO, José Carlos de; BATALHA, Mário Otávio; AMARAL, Daniel Capaldo. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 02, p. 90-101, abr./jun. 2000.

TROCOLLI, Irene Raguene. Alimentação e padrões de consumo no Brasil. **Agroanalysis**. p. 13-15, set./1996.

VEGRO, C. L. R.; SATO, G. S. Fusões e aquisições no setor de produtos alimentares. **Informações Econômicas**. São Paulo: IEA, v. 05, maio/1995.

VIEIRA, Luiz Fernando. Tecnologia agroalimentária. In: Programa cooperativo para el desarrollo tecnologico agropecuario del Cono Sur. **El cambio global y el desarrollo tecnologico agropecuario y agroindustrial del Cono Sur**: implicaciones para las INIA'S y el PROCISUR. Montevideo: Procisur: IICA, p. 77-87, 1997.

VIGLIO, Eliana C. B. L. Indústria de alimentação: características e tendências para o ano 2000. **Agroanalysis**. Rio de Janeiro: FGV, v. 16, n. 09, p. 06-12, set./96.

WILKINSON, John. Ajustamento a um sistema de alimentos orientado para a demanda: novos rumos para a inovação biotecnológica. **Ensaio da FEE**, Porto Alegre, v.14, n. 01, 1995.

_____. Competitividade da agroindústria brasileira. **Agricultura em São Paulo**. São Paulo, v. 42, n. 01, p. 27-56, 1995.

ANEXO 12 - MÉDIAS DOS INDICADORES DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

Médias das respostas: Grupo 1

Variável	Média	Variável	Média	Variável	Média
Q1-2	2	Q10-3	2	Q2-4	4
Q2-2	3	Q11-3	5	Q3-4	4
Q3-2	3	Q12-3	3	Q4-4	4
Q4-2	2	Q13-3	4	Q5-4	3
Q5-2	2	Q14-3	4	Q6-4	4
Q6-2	3	Q15-3	4	Q7-4	3
Q7-2	3	Q16-3	5	Q8-4	5
Q8-2	2	Q17-3	4	Q9-4	4
Q1-3	4	Q18-3	4	Q10-4	4
Q2-3	3	Q19-3	3	Q11-4	4
Q3-3	4	Q20-3	4	Q12-4	4
Q4-3	4	Q21-3	4	Q13-4	4
Q5-3	4	Q22-3	4	Q14-4	4
Q6-3	4	Q23-3	4	Q15-4	4
Q7-3	5	Q24-3	3	Q16-4	4
Q8-3	4	Q25-3	4	Q17-4	3
Q9-3	3	Q1-4	4	Q18-4	4

Fonte: Statistica 6.0.

Médias das respostas: Grupo 2

Variável	Média	Variável	Média	Variável	Média
Q1-2	1	Q10-3	2	Q2-4	4
Q2-2	3	Q11-3	4	Q3-4	3
Q3-2	3	Q12-3	2	Q4-4	3
Q4-2	2	Q13-3	3	Q5-4	3
Q5-2	2	Q14-3	3	Q6-4	3
Q6-2	3	Q15-3	3	Q7-4	3
Q7-2	3	Q16-3	4	Q8-4	4
Q8-2	2	Q17-3	3	Q9-4	4
Q1-3	3	Q18-3	3	Q10-4	3
Q2-3	3	Q19-3	3	Q11-4	3
Q3-3	3	Q20-3	2	Q12-4	3
Q4-3	2	Q21-3	4	Q13-4	4
Q5-3	3	Q22-3	3	Q14-4	3
Q6-3	4	Q23-3	3	Q15-4	4
Q7-3	4	Q24-3	3	Q16-4	4
Q8-3	2	Q25-3	3	Q17-4	3
Q9-3	2	Q1-4	3	Q18-4	3

Fonte: Statistica 6.0.

ANEXO 13 - MÉDIAS DOS INDICADORES DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Médias das respostas: Grupo 1

Variável	Média	Variável	Média	Variável	Média
Q1-2	2	Q7-3	5	Q22-3	4
Q2-2	2	Q8-3	3	Q1-4	4
Q3-2	3	Q9-3	3	Q2-4	5
Q4-2	3	Q10-3	4	Q3-4	4
Q5-2	2	Q11-3	3	Q4-4	4
Q6-2	2	Q12-3	4	Q5-4	4
Q7-2	3	Q13-3	4	Q6-4	4
Q8-2	3	Q14-3	4	Q7-4	3
Q9-2	2	Q15-3	4	Q8-4	4
Q1-3	4	Q16-3	2	Q9-4	3
Q2-3	2	Q17-3	3	Q10-4	4
Q3-3	4	Q18-3	4	Q11-4	3
Q4-3	3	Q19-3	4	Q12-4	4
Q5-3	4	Q20-3	5	Q13-4	3
Q6-3	3	Q21-3	3	Q14-4	4

Fonte: Statistica 6.0.

Médias das respostas: Grupo 2

Variável	Média	Variável	Média	Variável	Média
Q1-2	2	Q7-3	4	Q22-3	4
Q2-2	2	Q8-3	2	Q1-4	3
Q3-2	4	Q9-3	3	Q2-4	4
Q4-2	3	Q10-3	3	Q3-4	4
Q5-2	2	Q11-3	2	Q4-4	4
Q6-2	2	Q12-3	2	Q5-4	2
Q7-2	3	Q13-3	4	Q6-4	3
Q8-2	3	Q14-3	4	Q7-4	2
Q9-2	2	Q15-3	3	Q8-4	4
Q1-3	4	Q16-3	2	Q9-4	3
Q2-3	2	Q17-3	2	Q10-4	4
Q3-3	3	Q18-3	4	Q11-4	4
Q4-3	2	Q19-3	4	Q12-4	4
Q5-3	4	Q20-3	5	Q13-4	5
Q6-3	2	Q21-3	3	Q14-4	3

Fonte: Statistica 6.0.

Médias das respostas: Grupo 3

Variável	Média	Variável	Média	Variável	Média
Q1-2	3	Q7-3	2	Q22-3	3
Q2-2	2	Q8-3	2	Q1-4	3
Q3-2	3	Q9-3	1	Q2-4	4
Q4-2	4	Q10-3	3	Q3-4	3
Q5-2	2	Q11-3	2	Q4-4	2
Q6-2	1	Q12-3	2	Q5-4	2
Q7-2	3	Q13-3	3	Q6-4	2
Q8-2	3	Q14-3	3	Q7-4	2
Q9-2	2	Q15-3	4	Q8-4	4
Q1-3	3	Q16-3	2	Q9-4	3
Q2-3	3	Q17-3	2	Q10-4	3
Q3-3	2	Q18-3	3	Q11-4	2
Q4-3	1	Q19-3	3	Q12-4	3
Q5-3	3	Q20-3	4	Q13-4	3
Q6-3	2	Q21-3	2	Q14-4	2

Fonte: Statistica 6.0.